



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



**Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem Fins Lucrativos
através do Balanced Scorecard
Estudo de Caso do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Juri:

Presidente:

Professor Doutor Vítor Manuel dos Santos Silva Ferreira

Vogais:

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professor Doutor Ricardo Filipe Lima Duarte

Miguel Alexandre Morais Silva

2015

“A journey of a thousand miles must begin with a single step.”

Lao Tzu

Agradecimentos

Com a concretização deste estudo é mais uma etapa da minha vida que chega ao fim. Uma etapa que iniciei em 2012 e que passados três anos posso afirmar que foi um marco muito importante no meu processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Recuando no tempo, boas memórias aparecem. Felizmente tive o prazer de conhecer pessoas excepcionais com as quais aprendi muito.

Mas não só de momentos fáceis se compõem esta jornada. Muitas foram as adversidades que enfrentei, umas mais difíceis de ultrapassar que outras, mas com a certeza que todas elas me ajudaram a crescer e a ser a pessoa que sou hoje.

Contudo, chega o momento de reconhecer todo o apoio que recebi.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais por tudo o que me deram e que me proporcionaram ao longo desta etapa, sem eles nada de isto teria sido possível.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Rui Claudino, por toda a sua dedicação, entrega e disponibilidade que sempre demonstrou para me ajudar e fazer com que conseguisse ultrapassar todas as dificuldades que me foram aparecendo.

Agradeço aos meus amigos (não vou individualizar para não cometer nenhuma injustiça) por estarem sempre presentes e por me fazerem sempre rir mesmo nos momentos em que só me apetecia chorar.

Quero agradecer ao meu diretor e aos meus amigos (são mais que colegas) do trabalho por todo o tempo que me disponibilizaram e por todas as vezes que tive de sair mais cedo e ficaram subcarregados de trabalho.

Por fim, e de forma muito sucinta agradeço à pessoa que à quatro anos atrás mudou a minha vida, Inês Lopes.

A realização deste estudo junta duas áreas distintas: a arbitragem de futsal e o Balanced Scorecard (BSC).

Nos últimos anos, devido ao crescimento acentuado da modalidade de Futsal, a mesma tem sido alvo de várias mudanças, nomeadamente no número de competições realizadas ao longo de uma época desportiva. Inerente ao elevado nível de competitividade alcançado, surge a necessidade de melhorar a gestão de uma área fundamental do jogo de futsal, a arbitragem.

A arbitragem de futsal a nível nacional é gerida pelo Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol (FPF).

O Balanced Scorecard é uma metodologia de gestão estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1992, que pode ser aplicada quer em organizações com fins lucrativos quer em organizações sem fins lucrativos, como é o caso do Conselho de Arbitragem da FPF.

Desta forma, para colmatar a necessidade de melhorar a gestão da arbitragem de futsal, o presente estudo propõem-se aplicar a metodologia Balanced Scorecard ao Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol na vertente futsal.

Assim, irá ser apresentada uma análise do ambiente externo e interno, a definição de posicionamento e planeamento estratégico, o mapa estratégico e os objetivos definidos para cada perspetiva.

Por fim, será feita uma reflexão quanto ao problema e aos objetivos do estudo, bem como, uma apresentação de algumas recomendações para futuros estudos.

Palavras-Chave

Avaliação de Desempenho; Gestão Estratégica; Balanced Scorecard; Desporto; Futsal; Arbitragem; Árbitros; Observadores; Organizações sem fins lucrativos; Federação Portuguesa de Futebol.

Abstract

This study joins two distinct subjects: the refereeing of futsal and the Balanced Scorecard (BSC).

In the last years, due to the sport's accelerated growth, futsal has been suffering multiple changes, for instances the number of competitions performed during sports season. Because futsal is growing to a high competitive level, there is a need to improve the referee's presence in the game.

The refereeing of futsal is managed by the Referee's Council, belonging to the National Federation of Soccer.

The Balanced Scorecard is a strategic business methodology, developed by Robert Kaplan and David Norton in 1992, this business tool can be applied to both lucrative and non lucrative associations, for instance the National Federation of Soccer referee's council.

In order to tap into the necessity of improving the managing of the referees, this study proposes the implementation of the Balanced Scorecard in the National Federation of Soccer, more specifically in one particularly sport, futsal.

Therefore, an analysis about the different variables will be presented. More specifically the external and internal environment, the definition of positioning and strategic planning, strategic maps and goals for each variable. At last a reflection about the problem, goals and future recommendations will be presented.

Keywords

Performance Measurement; Strategic Management; Balanced Scorecard; Sport; Futsal; Refereeing; Referee; Referee Observer; Nonprofit Organization; Portuguese Football Federation.

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Índice.....	VI
Índice de Figuras.....	IX
Índice de Tabelas.....	X
Lista de Abreviaturas.....	IX
 Introdução.....	 1
 Capítulo I – Colocação do Problema.....	 2
1.1 Formulação do Problema.....	2
1.2 Objetivo.....	3
1.2.1 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Importância do Estudo.....	4
 Capítulo II – Revisão da Literatura.....	 6
2.1 Avaliação do Desempenho.....	6
2.1.1 Estratégia.....	7
2.1.2 Gestão Estratégica nas Organizações.....	8
2.1.3 Modelo de Gestão Estratégica.....	9
2.1.3.1 Estudo Estratégico.....	9
2.1.3.2 Formulação da Estratégia.....	10
2.1.3.3 Implementação.....	10
2.1.3.4 Acompanhamento Estratégico.....	10
2.1.3.5 Prestação de Contas.....	10
2.2 Balanced Scorecard.....	11
2.2.1 Princípios do BSC.....	11
2.2.1.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	12
2.2.1.2 Princípio 2: Alinhar a organização para criar sinergias.....	12
2.2.1.3 Princípio 3: Transformar a estratégia numa tarefa de todos.....	12
2.2.1.4 Princípio 4: Fazer da estratégia um processo contínuo.....	12

2.2.1.5 Princípio 5: Liderança executiva para mobilizar a mudança.....	12
2.2.2 Funções do BSC.....	13
2.2.3 Pilares do BSC.....	13
2.2.3.1 Missão.....	13
2.2.3.2 Visão.....	14
2.2.3.3 Valores.....	14
2.2.4 Perspetivas do BSC.....	15
2.2.4.1 Perspetiva Financeira.....	15
2.2.4.2 Perspetiva de Clientes.....	16
2.2.4.3 Perspetivas de Processos Internos.....	16
2.2.4.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	17
2.2.5 Componentes das Perspetivas.....	18
2.2.5.1 Objetivos.....	18
2.2.5.2 Indicadores.....	18
2.2.5.3 Metas.....	19
2.2.5.4 Iniciativas.....	19
2.2.6 Mapas Estratégicos.....	20
2.2.7 Relações Causa e Efeito.....	22
2.3 BSC em Organizações Sem Fins Lucrativos.....	23
2.4 Arbitragem de Futsal.....	25
2.4.1 Conselho de Arbitragem da FPF.....	25
2.4.2 Associações de Futebol Distritais e Regionais.....	27
2.4.3 Agentes da Arbitragem.....	28
2.4.3.1 Árbitros de Futsal.....	29
2.4.3.2 Categorias e Quadros de Árbitros de Futsal.....	33
2.4.3.3 Observadores de Futsal.....	34
2.4.3.4 Categorias e Quadros de Observadores de Futsal.....	36
2.4.4 Processo Classificativo.....	37
2.5 Estudos que relacionam o Desporto com o BSC.....	39

Capítulo III – Metodologia.....	41
3.1 Modelo de Análise.....	41
3.2 Campos de Análise.....	42
3.2.1 Federação Portuguesa de Futebol.....	42
3.3 Amostra.....	43

3.4 Procedimentos Metodológicos para a Realização do Estudo.....	44
3.5 Instrumentos de Pesquisa e Recolha de Dados.....	45
3.5.1 Entrevista.....	46
3.5.2 Análise Documental.....	46
3.5.3 Reflexão do Investigador.....	47
3.6 Metodologia de Análise de Informação.....	47
3.6.1 Análise de Conteúdos.....	47
3.7 Mecanismos de Controlo e Avaliação.....	48
Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados.....	49
4.1 1º Objetivo Específico.....	49
4.1.1 Análise do Ambiente Geral.....	49
4.1.2 Análise dos <i>Stakeholders</i>	54
4.1.3 Análise SWOT.....	57
4.2 2º Objetivo Específico.....	59
4.2.1 Posicionamento Estratégico.....	59
4.2.2 Planeamento Estratégico.....	61
4.3 3º Objetivo Específico.....	64
4.3.1 Mapa Estratégico do CA da FPF na vertente Futsal.....	64
4.3.2 Mapa de Relações Causa e Efeito.....	66
4.4 4º Objetivo Específico.....	67
4.4.1 Scorecards Estratégicos.....	67
Capítulo V – Conclusões e Recomendações.....	72
5.1 Conclusões.....	72
5.2 Recomendações.....	75
Bibliografia.....	76
Anexos.....	82

Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica.....	9
Figura 2 – O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica.....	13
Figura 3 – Perspetivas e Questões-chave da metodologia Balanced Scorecard.....	15
Figura 4 – Modelo genérico da Cadeia de Valores.....	17
Figura 5 – Componentes das perspetivas do Balanced Scorecard.....	18
Figura 6 – Mapa Estratégico.....	20
Figura 7 – Desdobramento em cascata do Mapa Estratégico.....	21
Figura 8 – Relações de causa e efeito.....	23
Figura 9 – Associações de Futebol Distritais e Regionais.....	28
Figura 10 – Logotipo da Federação Portuguesa de Futebol.....	43
Figura 11 – Proposta Metodológica de Implementação do BSC na Arbitragem Nacional de Futsal.....	44
Figura 12 – Centro de Treinos de Futsal.....	52
Figura 13 – Estrutura do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol.....	52
Figura 14 – Estrutura da Arbitragem dentro da Federação Portuguesa de Futebol.....	53
Figura 15 – Grelha de Análise dos <i>Stakeholders</i> da Arbitragem de Futsal.....	55
Figura 16 – Encadeamento das Perspetivas do Balanced Scorecard.....	61

Tabela 1 – Estudos realizados a nível nacional que articulam o Balanced Scorecard e o Desporto.....	39
Tabela 2 – Estudos realizados a nível internacional que articulam o Balanced Scorecard e o Desporto.....	40
Tabela 3 – Metodologia de Aplicação do Balanced Scorecard na Arbitragem Nacional de Futsal.....	45
Tabela 4 – 22 Conselhos de Arbitragem Distritais e Regionais.....	50
Tabela 5 – Competições a nível nacional de Futsal.....	51
Tabela 6 – Matriz de <i>Stakeholders</i> da Arbitragem de Futsal.....	56
Tabela 7 – Análise SWOT.....	57
Tabela 8 – Matriz SWOT.....	58
Tabela 9 – Objetivos (Clientes e <i>Stakeholders</i>).....	62
Tabela 10 – Objetivos (Processos Internos).....	63
Tabela 11 – Objetivos (Aprendizagem e Crescimento).....	63
Tabela 12 – Objetivos (Utilização de Recursos).....	63
Tabela 13 – Mapa Estratégico do CA da FPF na vertente Futsal.....	65
Tabela 14 – Mapa de Relações de Causa e Efeito.....	66
Tabela 15 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Clientes e <i>Stakeholders</i>	68
Tabela 16 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Processos Internos.....	69
Tabela 17 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.....	70
Tabela 18 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Utilização de Recursos.....	71

Listagem de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

KPI – Key Performance Indicator

CA – Conselho de Arbitragem

ADR – Associações Distritais e Regionais

RA – Regulamento de Arbitragem

CO – Comunicado Oficial

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

UEFA - Union of European Football Associations

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

Este trabalho visa possibilitar o acesso à informação que servirá de primeiro impulso à criação de uma Gestão Estratégica, que permita melhorar e evoluir a arbitragem nacional. Como ponto de partida foi necessário selecionar a informação a tratar já que, dada a abrangência do tema (arbitragem), não é possível explorá-lo todo em simultâneo. Assim, por uma questão de motivação e proximidade, mas também pela relevância que está a ganhar no panorama desportivo nacional, optei por abordar a Arbitragem do Futsal.

Devido à importância que a Arbitragem ganhou ao longo do tempo e ao elevado grau de exigência que lhe é atribuída, revela-se, nos dias de hoje, imprescindível a reflexão sobre novas problemáticas, nomeadamente no domínio da sua gestão.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo realizar uma proposta de Balanced Scorecard adaptada à Arbitragem de Futsal Portuguesa, ou seja, criar uma Gestão Estratégia que optimize os recursos, não só, de natureza financeira mas também de natureza não financeira, que apresente um plano de controlo e avaliação que possa contribuir para o desenvolvimento e melhoramento da Arbitragem em Portugal.

De forma a tornar possível a realização deste estudo, este estará dividido em cinco capítulos distintos:

No primeiro capítulo, encontra-se a primeira abordagem ao tema que se vai desenvolver, formulando o problema, estabelecendo os objetivos e a sua importância. O segundo capítulo é constituído pela revisão da literatura. Este apresenta um conjunto de conceitos que servirão de suporte na compreensão da problemática a ser desenvolvida nos capítulos seguintes. O capítulo terceiro dá a conhecer qual a metodologia a utilizar na elaboração do estudo de caso. O capítulo quarto é constituído pela apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, o capítulo número cinco, apresenta as conclusões provenientes do estudo de caso e recomendações para futuros estudos.

Na realização deste estudo a principal dificuldade que se pode encontrar assenta sobre o difícil acesso a informação formal sobre a atual realidade da arbitragem de futsal em Portugal. Principalmente, sobre assuntos que vão para além das determinações legais, visto que os regulamentos e legislação são de fácil acesso. No entanto, esta dificuldade só vem reforçar a pertinência e oportunidade da realização de um estudo de natureza académica numa área de grande expressão social, o desporto, nomeadamente no domínio de uma modalidade (Futsal) que nos últimos anos tem vindo a ganhar relevante importância no panorama do desporto nacional.

1.1 Formulação do Problema

Cabrita (2009) afirma que o conhecimento é o recurso fundamental da economia, valorizando o homem enquanto ser capaz de criar conhecimento e não apenas de reproduzir o que foi já concebido. Assim, chegamos ao conceito de ativo intangível, o qual é reconhecido como criador de riqueza e de sustentabilidade. Torna-se assim importante, compreender como este recurso é gerido, perceber de que forma tem influência no desempenho organizacional e, se se apresenta como uma mais-valia para a organização.

Para além de ativos intangíveis as organizações também procuram atrair e selecionar funcionários que compartilhem a sua missão e os seus valores. Estas, através de sistemas de reconhecimento, estimulam e tentam garantir um desempenho adequado e desejável face à sua realidade. Contudo, entre o desempenho real e o desejável, por vezes, pode existir uma grande discrepância. De forma a tentarem resolver esta situação as organizações adotam algumas estratégias de gestão, nomeadamente delinear diversas atividades, implementar conceitos e metodologias como forma de medir e procurar reduzir essas diferenças.

A constante medição do desempenho é um ponto essencial da atividade de gestão, proporcionando aos administradores a informação necessária para a tomada de decisões, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis (Neely, 1999).

Deste modo, este trabalho pretende aplicar o modelo Balanced Scorecard, desenvolvido em 1992, por Robert Kaplan, professor da universidade de Harvard, e David Norton, consultor de empresas, à Arbitragem de Futsal. O modelo surge para dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações, um dos quais consiste na gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros.

A gestão da organização ao incidir, exclusivamente, nos indicadores de origem financeira apenas promove comportamentos que valorizam a *performance* de curto prazo em detrimento da *performance* de médio e longo prazo.

Assim, de forma a combater tais lacunas o Balanced Scorecard define que no *report* da estratégia, deve constar, para além dos indicadores financeiros, medidas para os ativos intangíveis (valores, conhecimentos, competências, trabalho de equipa), medidas de *performance* do processo operacional e medidas relativas aos clientes.

O desafio da implementação de uma boa estratégia na área da Gestão é conhecido como a parte que causa maiores problemas. A dificuldade em criar e executar com sucesso, na organização, uma nova estratégia há muito que foi reconhecida na literatura. A título de exemplo, um estudo revelou que 73% dos gestores crê ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la; 72% crê que a implementação

demora mais tempo e 82% que a implementação é a parte do processo sobre o qual os gestores têm menos controlo (Cândido e Santos, 2009).

A arbitragem do futsal é uma realidade desconhecida, aos olhos de grande parte da população portuguesa, que apenas está familiarizada com pouco mais do que os nomes dos árbitros de 1ª Categoria que arbitram com maior frequência os *derbies*¹ da Primeira Liga de Futebol. Mais do que isso, os temas relacionados com a arbitragem nas conversas quotidianas acabam por se restringir aos “casos de jogo” que, por norma, envolvem os clubes com maior projeção nacional e raramente recaem sobre questões reais da vivência da arbitragem, nomeadamente sobre a estrutura em que a mesma está inserida e a forma como é gerida.

Desta forma surge a pergunta: Como elaborar indicadores e medir o desempenho da Arbitragem Nacional do Futsal de acordo com os objetivos estratégicos?

1.2 Objetivo

O objetivo do presente estudo consiste numa proposta de adaptação do Balanced Scorecard, metodologia de avaliação do desempenho, à arbitragem nacional de futsal.

1.2.1 Objetivos Específicos

Após definir o principal objetivo do estudo foi pertinente restringi-lo, definir objetivos específicos, de forma a aclarar, de modo preciso, a pesquisa necessária. Os objetivos específicos do estudo assentam, principalmente, na elaboração de uma metodologia estratégica.

Assim temos:

1. Analisar o ambiente interno e externo do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal;
2. Definir as perspetivas a adotar pelo Conselho de Arbitragem, bem como os respetivos objetivos;
3. Elaborar o mapa estratégico do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal;
4. Elaborar uma proposta de implementação dos objetivos de cada perspetiva através dos respetivos indicadores de desempenho, iniciativas e metas.

¹ Jogos

1.3 Importância do Estudo

Kaplan e Norton (2009) e Leal (2010), afirmam que a competitividade está inerente à vida das organizações modernas, sejam elas públicas ou privadas. Afirmam ainda que várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60 a 80% das organizações ficam mais longe de alcançar os seus objetivos, referindo que o problema não reside na estratégia, mas sim na forma como esta é executada.

O Balanced Scorecard representa uma ferramenta de implementação, acompanhamento e avaliação da estratégia organizacional que permite gerir cada departamento, equipa e indivíduo. Russo (2009) referiu que, o Balanced Scorecard foi elaborado para grandes empresas, devendo proceder-se à sua adaptação para a realidade de cada uma.

Nos dias de hoje o Futsal é considerado por muitos o desporto praticado em pavilhão com maiores adeptos, ou seja o desporto/modalidade que se pratica em pavilhão que as pessoas mais gostam de praticar e assistir. Deste modo, e ao longo dos anos, o esforço e dedicação que os fãs e os adeptos exigem dos jogadores do seu Clube tem aumentado, chegando ao cúmulo de muitos partilharem da opinião que só a excelência é suficiente.

"O futsal é actualmente a modalidade mais praticada no desporto escolar (35 mil praticantes em 2010-11, um quinto do total) e multiplicou por quatro o número de praticantes federados nos últimos 15 anos: em 1996-97, havia apenas 6454 jogadores federados e, no início desta temporada, eram 25.831 os atletas de futsal inscritos na Federação Portuguesa de Futebol (FPF).

É certo que, no campo dos atletas federados, o voleibol, o basquetebol e o andebol (todos na ordem dos 40 mil atletas, segundo dados do Instituto Português do Desporto e Juventude) ainda estão em vantagem, mas a soma dos praticantes federados e de desporto escolar coloca o futsal à frente dessas modalidades mais tradicionais. Usando os números mais recentes e comparáveis (2010), o futsal totaliza 64.619 atletas, contra 62.557 do voleibol, 53.823 do basquetebol e 46.837 do andebol.

"O futsal é seguramente a segunda modalidade mais praticada em Portugal, a seguir ao futebol", diz ao PÚBLICO Pedro Dias, director da FPF responsável por esta modalidade. Os números são ainda auxiliados pelas audiências televisivas. "Em termos de televisão, o futsal é a segunda modalidade", diz Paulo Sérgio, subdirector da RTP e responsável pela área de desporto na estação pública. "Os jogos do Europeu de futsal tiveram entre 350 mil a meio milhão de pessoas. E foram transmitidos na RTP2, à hora dos telejornais", acrescenta Paulo Sérgio, revelando que a RTP já garantiu os direitos do Mundial (que se realiza em Novembro, na Tailândia)."

Hugo Daniel Sousa (11/04/2012)²

² In - <http://www.publico.pt/noticia/futsal-so-precisou-de-15-anos-para-ser-o-desporto-de-pavilhao-mais-popular--1541628>

Inerente a tal popularidade surge a Arbitragem. Sendo de responsabilidade da Arbitragem a tarefa de dirigir o Jogo de Futsal e estando representada como equipa imparcial no jogo, derivado à popularidade que o Futsal está a apresentar, a excelência só por si já não é suficiente.

Assim, a realização deste estudo torna-se importante na medida em que contribui para ajudar a aperfeiçoar a forma como a Arbitragem é gerida. Este tem o intuito de fazer com que a Arbitragem consiga alcançar melhores resultados.

A realização deste capítulo, tem como objetivo apresentar um conjunto de reflexões teóricas sobre os temas que suportam o problema a estudar, procurando relacionar e articular os diferentes conceitos de modo a estabelecer os melhores meios para elaborar este trabalho.

Nesse sentido, a Avaliação do Desempenho, que engloba a definição de estratégia, o modelo de gestão estratégica e o Balanced Scorecard, e a Estrutura da Arbitragem Nacional de Futsal, serão os temas a abordar neste capítulo.

2.1 Avaliação do Desempenho

A Avaliação de Desempenho, é uma ferramenta de gestão que nos últimos anos ganhou muita importância, procurando medir o desempenho de todos os indivíduos da organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado (cumprimento dos objetivos) com o resultado alcançado.

Rodrigues (2005), refere que avaliação do desempenho tem-se revelado um forte instrumento de gestão, pelo que deve ser aplicada aquando da reestruturação de qualquer instituição.

Segundo Russo (2009), a avaliação de desempenho é um fator crucial na gestão de uma organização, na medida em que faculta a informação necessária à tomada de decisão. O mesmo ainda refere que a avaliação do desempenho serve também para monitorizar e coordenar o desempenho.

Mais recentemente Moura (2011), refere que a avaliação de desempenho estabelece uma comparação entre os resultados obtidos e os desejados, ou seja os resultados gerados pelos indicadores de desempenho por oposição aos descritos nos objetivos e metas estratégicas. O mesmo autor acrescenta ainda, que a avaliação de desempenho deve analisar as causas e os efeitos entre aquilo que tinha sido programado e o que foi alcançado, para que seja possível realizar recomendações e ações corretivas no sentido de alterar o que não está de acordo com o programado. As análises mais aprofundadas podem indicar quais as estratégias que resultaram em contribuições positivas e as que resultaram em contribuições negativas.

Existem várias metodologias de avaliação de desempenho organizacional. Entre as diversas metodologias destacam-se:

- Tableau de Bord;
- Avaliação 360º;
- Método de Martindell;
- Six Sigma;
- Balanced Scorecard;

- SIGMA Sustainability Scorecard.

Para a realização do estudo a que nos propusemos realizar foi decidido aplicar a metodologia Balanced Scorecard, porque em comparação com as outras metodologias esta é a que apresenta maior consistência. A metodologia do Balanced Scorecard engloba a análise do ambiente interno e externo, define a estratégia a adotar (baseada na visão, missão e valores da organização), delinea os objetivos para as quatro perspectivas e desenvolve indicadores, iniciativas e metas a alcançar. Esta prima por se apresentar de forma simples e clara e prever a emissão de *reports* periódicos.

2.1.2 Estratégia

É de natureza humana criar uma definição para cada conceito. Mas, em relação à estratégica não se pode adotar apenas uma definição. Certamente, a palavra estratégia não pode ser definida de uma só forma pois esta tem sido usada ao longo dos tempos de forma distinta. O reconhecimento das múltiplas definições pode ajudar o gestor a alcançar os objetivos na difícil área da gestão estratégica (Mintzberg 1987).

Kaplan e Norton (1996a) definem estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar as suas propostas de valor aos clientes do segmento-alvo.

Para Welsh e Welsh (2005), estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Saber onde encaixar as pessoas nas suas devidas funções para reforçar a diferenciação e independentemente da dimensão da empresa e do capital disponível não se pode ser tudo para todos.

Chandler (1962), define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa, bem como a afetação dos recursos necessários à consecução dessas metas e desses objetivos.

Como se pode observar não existe apenas uma definição para estratégia. Para além da diversidade das áreas de utilização, esta é composta por vários pressupostos que nos leva a obter inúmeras definições distintas.

2.1.2 Gestão Estratégica nas Organizações

Serra (2010), entende que, inicialmente, é fundamental compreender o porquê de algumas empresas serem bem-sucedidas e outras não. É essencial entender os motivos para o sucesso de umas e o insucesso de outras, pois é isso que um bom gestor faz. Assim, a estratégia tem a ver com a ação, conjunto de decisões que estão diretamente ligadas com os recursos, que os executivos tomam de forma a que a empresa consiga prosseguir a sua visão e alcançar um nível de desempenho superior ao dos concorrentes.

Porter (1980) considera que é fundamental que as organizações adotem uma estratégia competitiva, definindo-a como um conjunto de ações, quer ofensivas quer defensivas, que possibilitem criar uma posição de conforto, dentro de determinada indústria, de forma a conseguir enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. O mesmo autor (Porter, 2007) acrescenta que a estratégia é a procura de uma forma singular de competir, não por ser a melhor forma de competir para todas as organizações, mas sim porque permite a cada organização adaptar as atividades à sua cadeia de valores.

Por sua vez, Santos (2008) refere que, a formulação da estratégia deve ser construída através de uma análise do meio interno e externo em que a organização está inserida e, das principais e distintas competências detidas. Após uma reflexão estratégica por parte dos gestores da organização, são estabelecidos os objetivos globais que serão desdobrados em cascata de forma coerente e sucessiva para as divisões ou departamentos. Deste desmembramento são geradas estratégias alternativas, devendo-se seguir a que melhor assegurará o sucesso entre os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio que a rodeia.

Deste modo Caldeira (2010), menciona que a fase da formulação estratégica visa a elaboração de um plano estratégico que reflete uma visão a médio e longo prazo, no qual ficam definidos os seguintes conceitos: missão, visão, valores institucionais, linhas de orientação estratégica, principais objetivos, metas e iniciativas estratégicas.

Assim, a gestão estratégica consiste nas decisões e execuções de gestão, que estabelecem e condicionam o desenvolvimento da estratégia de uma organização e, consequentemente, a sua *performance* a médio e longo prazo.

2.1.3 Modelo de Gestão Estratégica

O modelo de gestão estratégica constitui-se como um modelo cíclico e evolutivo. Este assenta em cinco fases distintas (figura 1):

- 1ª Fase - Estudo Estratégico
- 2ª Fase - Formulação Estratégica
- 3ª Fase - Implementação
- 4ª Fase - Acompanhamento
- 5ª Fase - Prestação de Contas



Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica.

Adapt. de Caldeira (2010).

2.1.3.1 Estudo Estratégico

A primeira fase do modelo de gestão estratégica tem como principal objetivo analisar o ambiente que rodeia a organização (externo e interno) e a forma como estes interagem entre si. Assim, é importante conhecer a organização ao nível dos seus recursos, nomeadamente humanos, financeiros e materiais, capacidades, competências e o meio onde se encontra inserida. Também se torna importante perspetivar a evolução desse meio, de forma a evitar ameaças e a agarrar oportunidades.

Para analisar o ambiente que rodeia a organização são utilizadas algumas ferramentas de análise. Entre elas destacam-se a análise dos *Stakeholders* e a análise SWOT.

A análise dos *Stakeholders* permite à organização conhecer os indivíduos e entidades que possam vir a constituir-se como grupos de pressão capazes de interferir com a *performance* estratégica da organização. A análise SWOT, através dos pontos fortes e fracos, permite fundamentar as estratégias a adotar pela organização.

2.1.3.2 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia é a segunda etapa do modelo de gestão estratégica. Esta é a fase onde se planeia a estratégia. Materializa-se o plano estratégico, definindo-se a missão, a visão, os valores institucionais, as grandes linhas de orientação estratégica, os objetivos, as metas e as iniciativas estratégicas.

2.1.3.3 Implementação

Esta é a uma das fases mais críticas do modelo de gestão estratégica pois envolve a passagem da teoria à prática, ou seja é a fase onde se operacionaliza a estratégia. É apoiada pela aplicação dos planos de atividade, bem como pelo orçamento da organização, tendo sempre como orientador o plano estratégico e a missão da organização.

2.1.3.4 Acompanhamento Estratégico

O plano estratégico identifica quais as referências, os objetivos e as metas que vão ser usadas para monitorizar e avaliar a organização, quer a nível da *performance*, quer a nível do impacto causado no ambiente externo. Este processo de monitorização e avaliação deve ser contínuo e permitir efetuar um controlo e um acompanhamento dos objetivos, atividades e iniciativas estratégicas. Este processo é consolidado em *reports* que permitem avaliar a organização de diferentes perspetivas e retificar alguns pontos menos fortes da organização.

2.1.3.5 Prestação de Contas

A prestação de contas é a ultima fase do modelo de gestão estratégica. Nesta fase, a organização, perante os seus *stakeholders* e investidores, apresenta os seus resultados, explica os seus desvios e comenta as medidas tomadas na resolução dos contratemplos.

Caldeira (2010), refere que a prestação de contas tem como principal objetivo apresentar aos *stakeholders* da organização a forma como esta conseguiu ou não dar cumprimento ao “sonho” estratégico na concretização do seu Plano de Atividades e Orçamento.

2.2 Balanced Scorecard

Como já referido anteriormente, com vista à realização deste estudo será implementada a metodologia do Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard foi introduzido por Robert Kaplan e David Norton em 1992 através de um artigo, “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” publicado na Harvard Business Review. O estudo tinha como objetivo criar um modelo de gestão estratégica alternativo aos modelos de gestão até à data utilizados. Esses exclusivamente assentavam em indicadores económicos, financeiros e contabilísticos referentes ao desempenho passado, o que se começou a revelar insuficiente para assegurar o futuro da organização, pois, ao colocar o enfoque apenas nos indicadores de ordem financeira valoriza a *performance* de curto prazo em detrimento da *performance* de longo prazo.

Para além de utilizar outros indicadores, como por exemplo: o ambiente interno e externo, clientes e outros, esta metodologia pressupõe a realização de relatórios periódicos que permitem às organizações não só realizarem uma avaliação e um controlo da sua estratégia, como também a formulação da mesma com a operacionalização no terreno.

Ribeiro (2005) refere que a metodologia Balanced Scorecard ajuda na formulação da estratégia, na sua comunicação, na definição de objetivos dos colaboradores e da própria organização, na motivação e formação dos colaboradores e na melhoria contínua da estratégia. Para além do referido, funciona ainda como uma ferramenta de comunicação através do conhecimento, da estratégia e da forma como podem ser alcançados os objetivos e as metas.

Mais recentemente, Padoveze (2007), afirma que o Balanced Scorecard é um sistema de informação que serve para gerir a estratégia das organizações. Este traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto alargado de medidas de desempenho de ordem financeira e não financeira, que são utilizadas como base para um sistema medição e gestão estratégica.

2.2.1 Princípios do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (2001a) estudaram algumas das organizações bem-sucedidas com a utilização da metodologia Balanced Scorecard e concluíram que todas apresentavam uma consistência de um padrão de foco e alinhamento estratégico. Apesar das organizações abordarem o desafio cada uma com o seu ritmo, à sua maneira e com a sua sequência, eram comuns a todas elas cinco princípios de atuação. Este conjunto de princípios denominaram o conceito: Organizações Focadas na Estratégia.

Os cinco princípios eram os seguintes:

2.2.1.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais

As organizações devem integrar todos os colaboradores, ativos intangíveis, e utilizá-los estrategicamente de forma a obter melhores resultados, procurar a diferenciação. Assim, a organização adota uma estratégia que combina recursos internos e capacidades para criar valor para o público-alvo, e diferenciar-se dentro do seu segmento de mercado.

2.2.1.2 Princípio 2: Alinhar a organização para criar sinergias

Regra geral todas as organizações estão divididas por departamentos, unidades ou setores, o que implica que cada um tenha a sua estratégia. No entanto, para que a *performance* organizacional se torne superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser ajustadas à estratégia geral da organização, para que todas as partes constituintes trabalhem no mesmo sentido.

2.2.1.3 Princípio 3: Transformar a estratégia numa tarefa de todos

As organizações focadas na estratégia exigem que todos os seus colaboradores compreendam a estratégia adotada e que conduzam as suas funções de modo a contribuírem para o seu êxito. Em muitos casos, são criadas metas individuais para se alcançar os objetivos gerais.

2.2.1.4 Princípio 4: Fazer da estratégia um processo contínuo

Está incluído na gestão estratégica, Balanced Scorecard, a realização de relatórios de *performance*. Estes por norma são realizados mensalmente e visam avaliar a *performance* da organização. Estes servem também para retificar alguns pontos que podem estar menos bem.

2.2.1.5 Princípio 5: Liderança executiva para mobilizar a mudança

A envolvimento da estrutura executiva tem grande importância no sucesso da mudança. Se no topo da pirâmide não estiverem líderes do processo, a mudança não ocorrerá, a estratégia não será implementada e perder-se-á a oportunidade de alcançar a excelência.

2.2.2 Funções do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (2001b) identificaram as seguintes funções como as mais importantes do Balanced Scorecard:

- Comunicar a estratégia e envolver toda a organização;
- Alinhar as ações com os objetivos estratégicos;
- Medir o desempenho organizacional.

Na figura 2 é possível verificar como as funções acima mencionadas se enquadram na estrutura da ação estratégica definida pelos mesmos autores uns anos antes. (Kaplan e Norton 1996b).



Figura 2 - O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica.

Adapt. de Kaplan e Norton (1996b).

2.2.3 Pilares do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard assenta em três pilares: missão, visão e valores.

2.2.3.1 Missão

Segundo, o Modelo Top-down de Formulação Estratégica do Balanced Scorecard de Santos (2008), o processo de desenvolvimento da estratégia de uma organização inicia-se com a definição da Missão, devendo esta responder às seguintes questões:

- Porque é que a organização existe?
- O que é que se propõem fazer?

Kaplan e Norton (2004), definem a missão como uma declaração concisa da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam as suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos funcionários. A missão deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valores aos clientes.

Para Tachizawa e Rezende (2002), a missão define a razão de ser da organização e a função social exercida por ela. Esta deve ser perceptível internamente e ser entendida pelo ambiente externo. No entanto deve ser específica para cada organização, e não servir para qualquer instituição.

2.2.3.2 Visão

Niven (2006), define visão como a ideia concreta de como a organização deseja ser, ou como ela deseja ser vista pela sociedade no seu futuro. Niven ainda afirma que a visão deve estar de acordo com a missão para impulsionar o desempenho em todas as áreas em direção à construção do potencial negócio.

Na perspetiva de Kaplan e Norton (2009), a visão define os objetivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser direcionada para o mercado e expressar, genialmente em termos visionários, como a organização quer ser vista pelos outros.

Tachizawa e Rezende (2002), definem visão como um objetivo de longo prazo.

2.2.3.3 Valores

Alguns dos erros mais comuns, na generalidade das organizações, assentam numa má definição dos valores. O excesso de valores, a fraca aderência dos valores às necessidades efetivas da organização ou até mesmo a não explicação dos valores aos colaboradores são exemplos de alguns desses erros. Segundo Caldeira (2010), em termos quantitativos, o número ideal de valores que uma organização deve adotar é de quatro, pois a minimização deste número ajuda os colaboradores a focarem-se no que realmente interessa e facilita a função de controlar por parte dos diretores da organização.

Mais recentemente, Leal (2010), entende que os valores são padrões de conduta que coordenam a atuação dos colaboradores da organização. Os valores interligados entre si traduzem um modo específico de perceber, pensar e sentir a organização, traduzindo dessa forma a sua cultura organizacional.

2.2.4 Perspetivas do Balanced Scorecard

Segundo os criadores do Balanced Scorecard, Kaplan e Norton, esta metodologia está destinada a operacionalizar a estratégia da organização, que materializa a visão, através de mapas com objetivos, indicadores, metas e iniciativas, segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. As perspetivas devem ser interligadas de forma a alcançar um bom mapa estratégico para a organização, figura 3.

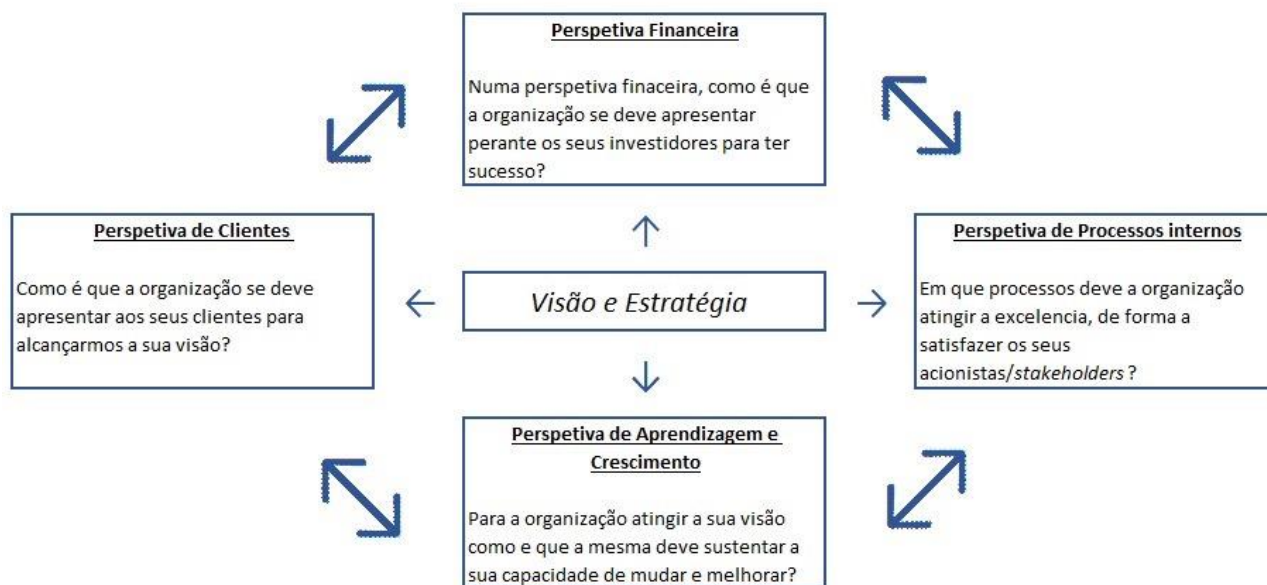


Figura 3 - Perspetivas e Questões-chave da metodologia Balanced Scorecard.

Adapt. de Kaplan e Norton (1996a).

2.2.4.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira indica se a implementação da estratégia da organização está a criar valor económico agregado para os acionistas e *stakeholders* (Filho 2005).

Russo (2009), afirma que a perspetiva financeira está diretamente ligada com os interesses dos acionistas, visto que as suas principais preocupações são de natureza financeira, mais especificamente, da expectativa de uma boa rentabilidade dos capitais investidos.

Uma pesquisa levada a cabo por Kaplan e Norton (1996a), afirma que os objetivos e medidas de ordem financeira necessitam de desempenhar um duplo papel, nomeadamente definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas.

Segundo os mesmos autores, Kaplan e Norton (2001a), é pouco relevante melhorar os processos internos ou a satisfação dos clientes se, no longo prazo, essas melhorias não se refletirem no retorno financeiro da organização. Daí ser importante vincular os objetivos financeiros à estratégia, explicitando que medidas a organização vai adotar para aumentar o valor gerado aos acionistas.

2.2.4.2 Perspetiva de Clientes

Kaplan e Norton (1996a), concluíram que as organizações que despendiam grande parte da sua atenção no melhoramento do desempenho do produto e na inovação tecnológica começaram a perder cota de mercado. Esta perda de cota de mercado deveu-se à pouca relevância dada à evolução das necessidades dos clientes, ou seja à perspectiva de clientes. Posteriormente, os mesmos autores, Kaplan e Norton (2004), afirmaram que o sucesso na aquisição, satisfação e retenção de clientes é o principal componente da melhoria do desempenho financeiro. Assim, a perspectiva de clientes além de medir os resultados, através de indicadores, nomeadamente satisfação, retenção e crescimento de sucesso com os clientes, ainda define a proposta de valor para o segmento de público-alvo, que é um elemento central da estratégia.

Kaplan e Norton (citados por Russo, 2009) afirmam que a excelência operacional, intimidade com o cliente ou liderança de produto, são as diferentes opções que as organizações podem adotar para a sua proposta de valor.

Sintetizando, segundo Freire (2008, citado por Mendes, 2012), o foco da perspectiva de clientes é criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção. Para Gonçalves (2009), é pertinente procurar saber qual o valor que os produtos, bens ou serviços têm, de modo a que a organização consiga motivar os seus clientes a adquiri-los.

2.2.4.3 Perspetiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos tem o seu principal foco na forma com os processos da organização são organizados e como se executam as suas atividades. Segundo Niven (2002, citado por Mendes, 2012), um dos principais desafios na implementação do Balanced Scorecard é identificar os processos internos críticos que dão suporte à perspectiva financeira e de clientes e levam a estratégia da organização ao sucesso.

Numa economia onde os produtos e serviços são facilmente copiados, para criar valor é necessário diferenciar (Porter, 1996).

No mesmo ano, Kaplan e Norton (1996a), realçaram a importância da definição de uma cadeia de valores dos processos internos assente em três etapas: inovação, criação e serviço de pós-venda (figura 4). A primeira etapa, inovação, tem como objetivo detetar as novas necessidades dos clientes, bem como

descobrir como as satisfazer. A segunda etapa é composta pela criação dos produtos/serviços e a inserção dos mesmos no mercado. Por fim, a terceira etapa é o serviço de pós-venda, que representa o serviço prestado ao cliente após a venda.

Mais recentemente, Kaplan e Norton (2004) referiram que a metodologia Balanced Scorecard é eficaz não só na monitorização e controlo de medidas de processos internos já conhecidos, mas também na identificação de novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos para atingir a excelências nos mesmos.



Figura 4 - Modelo genérico da Cadeia de Valores.

Adapt. de Kaplan e Norton (1996a).

2.2.4.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento aborda os recursos internos da organização e a capacidade que os seus colaboradores têm de a valorizar e modernizar. Nicolau (2001) defende que para se obter uma melhoria continua nos processos internos, é necessário promover o talento e as capacidades internas.

Kaplan e Norton (1996a), referem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento de uma organização, que são: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Santos (2008) acrescenta que as três fontes de aprendizagem e crescimento de organizações, referidas por Kaplan e Norton (1996a), são preponderantes para um excelente desempenho da organização como um todo, particularmente o desempenho financeiro, quer a nível dos clientes, quer a nível dos processos internos.

Ribeiro (2005), valoriza a perspetiva aprendizagem e crescimento como ação essencial para o cumprimento de objetivos que permitem alcançar as metas definidas para as restantes perspetivas da metodologia Balanced Scorecard. Deste modo deverá ser possível medir a capacidade da organização em se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente económico e tecnológico.

Caldeira (2010), defende que uma boa *performance* dos objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento introduz melhorias nos processos internos, que por sua vez cria melhorias na organização a nível da perspectiva de clientes, o que agregado tem impacto nos resultados financeiros.

2.2.5 Componentes das Perspetivas do Balanced Scorecard

São quatro as componentes das diversas perspetivas do Balanced Scorecard, nomeadamente os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas. Estas compõem a execução da estratégia da organização, como representado na figura 5.



Figura 5 - Componentes das perspetivas do Balanced Scorecard.

Adapt. de Santos (2006).

2.2.5.1 Objetivos

Kaplan e Norton (2004, citados por Leal, 2010), referem que os objetivos são a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, assumindo como referências as quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes organizam-se em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa e efeito. Os mapas estratégicos servem de suporte para todos os funcionários perceberem a estratégia da organização, bem como para transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Para Santos (2006), um objetivo é uma declaração concisa que descreve quais as atividades específicas a adotar por uma organização para que a implementação da sua estratégia seja bem-sucedida. Estes objetivos servirão de elo de ligação entre a estratégia de alto nível e os indicadores de medição de *performance*.

2.2.5.2 Indicadores

Os indicadores permitem medir a *performance* de cada objetivo previamente definido pela organização. Os indicadores devem ser escolhidos criteriosamente, pois estes para além de refletirem a estratégia adotada pela organização também a colocam em ação. Existem dois tipos de indicadores: os de

resultado (medem em concreto a *performance* do objetivo) e os indutores (explicam os futuros resultado). Santos (2006), afirma que os indicadores indutores são a causa ou a origem e os indicadores de resultado são o efeito ou o destino.

Uma contribuição significativa do Balanced Scorecard para a organização é o alinhamento, de uma forma lógica, entre os indicadores de resultado, os indicadores indutores e a estratégia da mesma (Steward 1999).

Por outro lado, Cadeias (2010), enumera as características essenciais dos indicadores para que sejam credíveis:

- Serem simples e fiáveis;
- Medirem corretamente o objetivo num intervalo de tempo identificado;
- Envolverem informação acessível;
- Terem sido testados e validados;
- Terem uma unidade de medida corretamente identificada;
- Terem capacidade de análise.

2.2.5.3 Metas

Kaplan e Norton (2004) afirmam que as metas quantificam o nível de desempenho a atingir para o cumprimento do objetivo. Tratam de aferir o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. Estas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligada aos objetivos estratégicos sem ser necessário alterá-los.

Cada meta deve possuir tolerância e ponderação. Tolerância consiste em indicar se é ou não aceitável a margem de desvio face à meta previamente estipulada e constitui um alerta face a um eventual incumprimento do objetivo. Ponderação consiste na repartição do peso a atribuir a cada indicador no cumprimento de determinado objetivo, caso existam mais que um indicador para o mesmo objetivo.

2.2.5.4 Iniciativas

As iniciativas são projetos e planos de ações associados às metas previamente definidas com o objetivo de garantir que a mesmas sejam alcançadas. Segundo Pinto (2008) sem iniciativas os objetivos não passam de um exercício verbal. O mesmo enumera algumas questões que devem ser colocadas aquando da elaboração das mesmas:

Quais as iniciativas a desenvolver para cumprir as metas e os objetivos?

Quais as ações que compõem as iniciativas?

Qual o seu custo?

Qual o seu impacto nos objetivos?

Quando se realizaram?

2.2.6 Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos (figura 6) fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (Kaplan e Norton 2004).

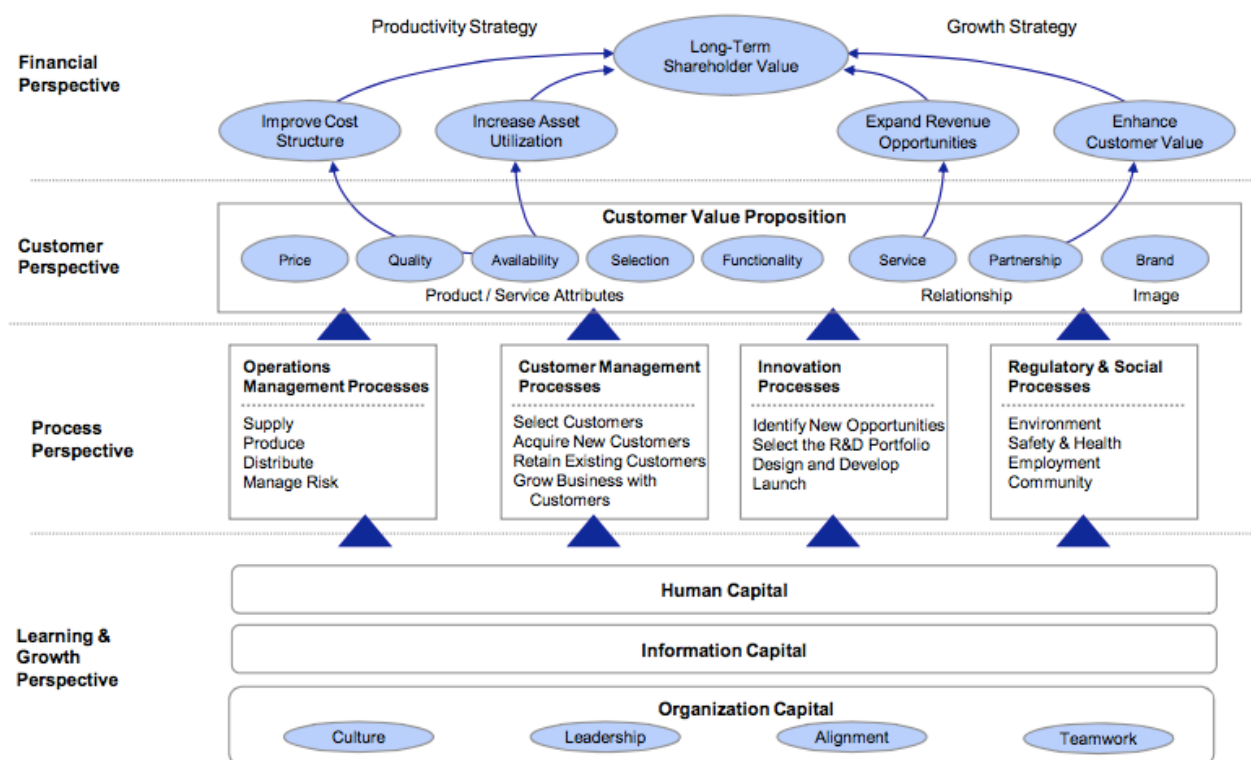


Figura 6 - Mapa Estratégico.

Fonte: Kaplan (2010).

Estes orientam o desempenho da organização e criam alternativas para transformar iniciativas e recursos em melhores resultados, mostram quais as medidas que são necessárias efetuar para alcançar cada objetivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução

destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas definidas.

Kaplan e Norton (citados por Leal, 2010), entendem que o sucesso da implementação da estratégia de uma organização depende da sua compreensão por parte dos colaboradores. Deste modo, os colaboradores dependem de uma descrição clara da mesma.

Segundo Caldeira (2010) a metodologia Balanced Scorecard permite traduzir a estratégia da organização através da construção de um *report* de acompanhamento da *performance* estratégica, o mapa estratégico. Segundo o mesmo autor, este tem como função simplificar a interpretação da estratégia a todos os níveis da organização e funcionar como ferramenta eficaz no acompanhamento da *performance* da organização.

Mais recentemente Mendes (2012), baseando-se nos trabalhos de Kaplan e Norton (2001), Niven (2002) e Caldeira (2010), afirma que o sucesso da implementação da estratégia na organização e a sua aprovação e adoção por parte dos seus colaboradores só é possível com o desdobramento em cascata do mapa estratégico a todos os níveis empresariais (figura 7).

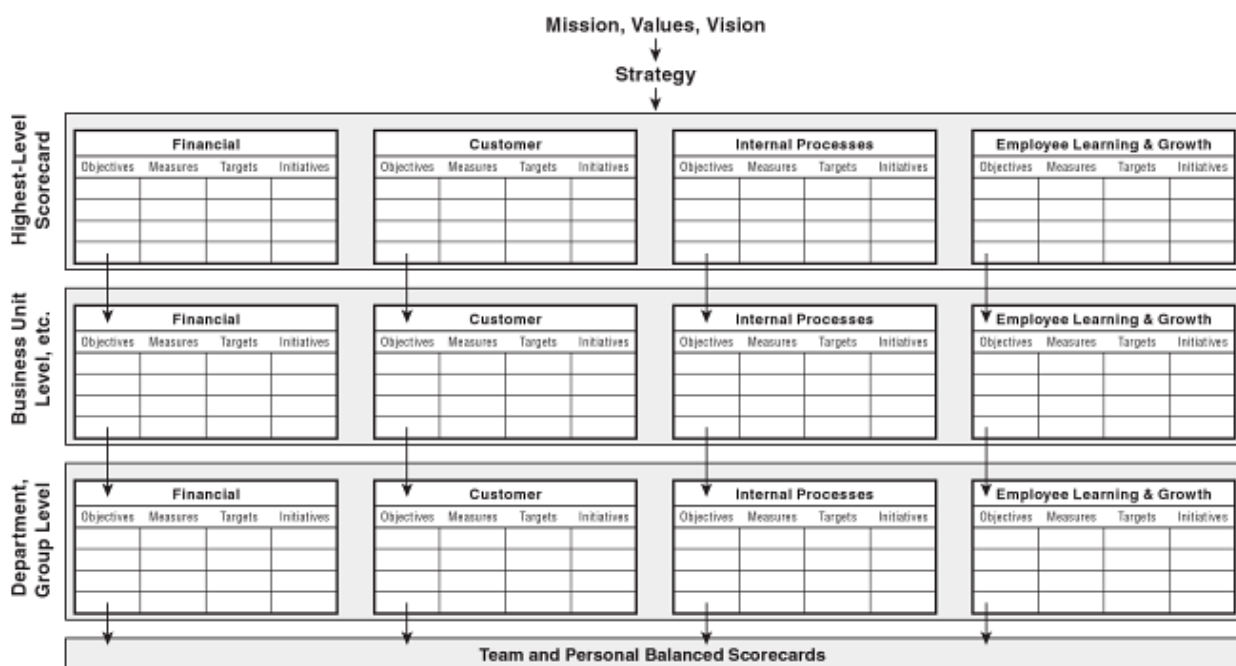


Figura 7 - Desdobramento em cascata do Mapa Estratégico.

Fonte: Niven (2006).

O desdobramento em cascata do mapa estratégico da organização origina novos mapas estratégicos que se adaptam desde os diversos departamentos até às equipas e pessoas que os integram.

Deste modo, todos os colaboradores contribuem de uma forma ativa para sucesso da organização, sentindo-se valorizados e comprometidos com o alcance dos objetivos (Mendes, 2012).

Caldeira (2010), refere que o modelo em questão pode ser implementado de duas formas distintas: Top-down ou Bottom-up.

Segundo o mesmo autor, a implementação em *Top-down* assenta no pressuposto de que em primeiro lugar constrói-se o mapa estratégico ao nível corporativo, ou seja de toda a organização, e só depois é que se parte para o mais específico, passando para as unidades orgânicas, equipas e indivíduos. Em oposição, a implementação em *Bottom-up* inicia-se com a construção dos mapas estratégicos das unidades orgânicas e só depois se define o mapa estratégico corporativo.

Aquando do desdobramento em cascata é necessário perceber se tem consistência estratégica a todos os níveis do modelo. Para Caldeira (2010), a forma mais eficaz de se perceber a consistência estratégica do modelo é analisar o nível de coerência e robustez. A coerência pode ser analisada através do nível de harmonia e conformidade entre os mapas estratégicos das unidades orgânicas e o mapa estratégico corporativo. Por outro lado, a robustez observa-se pelo modo como os mapas estratégicos das unidades orgânicas conseguem cumprir as intenções estratégicas assumidas no mapa corporativo.

Assim, podemos concluir que o mapa estratégico da organização, bem como seu desdobramento em cascata, assumem-se como um forte instrumento de comunicação, pois são simples, completos, facilitam a explicação da estratégia e têm como principal finalidade descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo.

2.2.7 Relações de Causa e Efeito

Caldeira (2010), realça que as relações de causa e efeito explicam, no mapa estratégico, as ligações existentes entre os diferentes objetivos estratégicos das quatro perspetivas do Balanced Scorecard. O mesmo autor acrescenta que estas relações ajudam a explicar a estratégia dentro da organização, identificando detalhadamente como cada objetivo pode ajudar na concretização de outros objetivos.

Caldeira (2010) ainda afirma que apenas com disciplina na definição das relações de causa e efeito se pode garantir um bom mapa estratégico. Este deve evitar um excesso de relações, pois um grande número apenas torna o mapa complexo e pouco claro. Desta forma, apenas devem ser apresentadas as relações de causa e efeito mais fortes.

Caldeira (2010, citado por Pereira, 2011), afirma que as relações de causa e efeito apenas devem seguir o sentido ascendente, entre diferentes perspetivas, ou lateral, entre a mesma perspetiva, e nunca em sentido descendente ou em ambos os sentidos, pois torna o mapa de difícil análise.

Segundo Norton e Kaplan (citados por Caldeira, 2010), as relações de causa e efeito devem sempre responder a seguinte premissa: “Se...então.”

Em termos gráficos, a relação causa e efeito é dada por uma seta que parte de um objetivo e atinge um outro objetivo (figura 8).

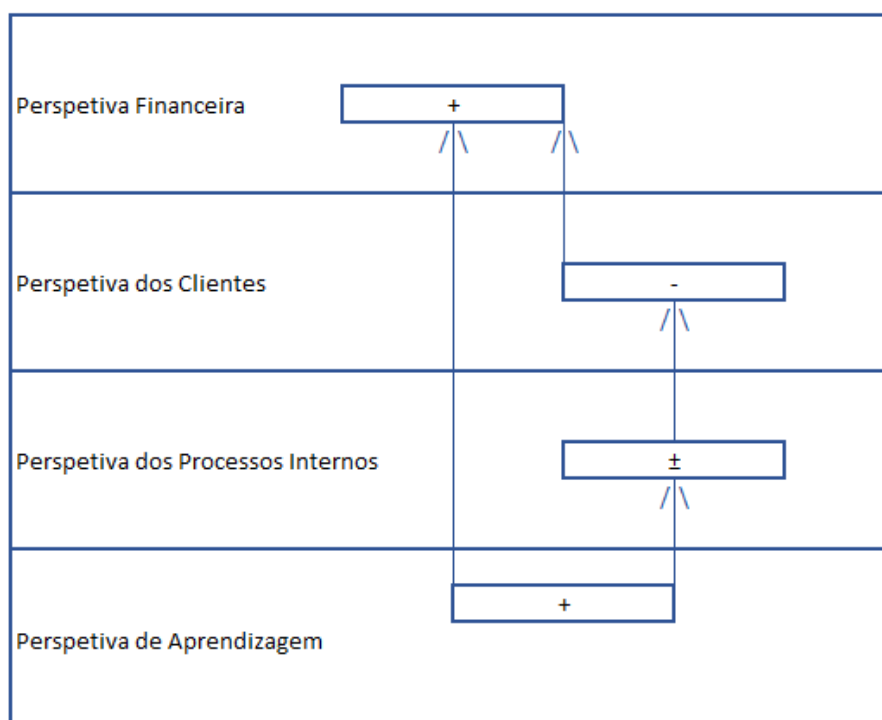


Figura 8 - Relações de causa e efeito.

Adapt. de Pereira (2011).

2.3 Balanced Scorecard em Organizações sem fins lucrativos

Inicialmente a metodologia Balanced Scorecard foi pensada para ser aplicada em organização que estavam orientadas para obterem lucro, ou seja com fins lucrativos, porém este facto não quer dizer que apenas se possa aplicar esta metodologia a organizações com fins lucrativos. Aplicando esta metodologia a uma organização sem fins lucrativos o principal foco deixa de ser o lucro mas sim a satisfação dos utentes e *stakeholders*.

Reforçando esta ideia Kaplan (2001), afirmou que o sucesso de uma organização sem fins lucrativos deve ser medido pela forma como esta consegue responder às necessidades dos seus constituintes e que o fator financeiro desempenha um papel que pode facilitar ou dificultar a gestão da mesma, mas não deverá ser o foco principal.

Mais recentemente, Russo (2009) realçou que tanto as organizações com fins lucrativos como as sem fins lucrativos têm recursos limitados que têm de ser bem geridos. Se nas organizações com fins lucrativos, gerir bem os seus recursos implica maximizar os lucros, nas organizações sem fins lucrativos permite o aumento da criação de valor e satisfação para os seus utentes e *stakeholders*.

De forma a adaptar o modelo do Balanced Scorecard a uma organização sem fins lucrativos foi necessário alterar o modelo original da metodologia. Niven (2008), apresentou um modelo no qual a missão ganhou um papel de destaque e passou para o topo do modelo, a perspectiva de clientes troca de lugar com a perspectiva financeira e introduziu a estratégia como o centro do modelo.

Visto o objetivo do modelo do Balanced Scorecard para organizações sem fins lucrativos ser diferente do objetivo do modelo original, principalmente nas questões relacionadas com a perspectiva financeira e de clientes, foi necessário preceder a alguns ajustes nestas. Russo (2009), defende que a perspectiva financeira pode ser designada como perspectiva de utilização de recursos, pois a sua preocupação principal passa a ser a gestão eficaz dos recursos disponíveis. Russo (2009) ainda defende que a perspectiva de clientes pode ser designada por perspectiva de clientes e *stakeholders*, na medida em que esta procura satisfazer todos os interessados na organização.

2.4 Arbitragem Nacional de Futsal

A Arbitragem Nacional de Futsal é muito idêntica à Arbitragem Nacional do Futebol, começando logo por ser o mesmo órgão institucional que as dirige, Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol. Outros aspetos em comum são, por exemplo: a constituição do quadro de árbitro, subdividido por categorias, e a constituição do quadro de observadores, também subdividido por categorias. Também ambas, trabalham com as Associações de Futebol dos diversos distritos, isto é têm árbitros provenientes dos vinte e dois Conselhos de Arbitragem, bem como adotam o mesmo processo face à nomeação de árbitros e observadores. O ponto mais divergente entre as duas estruturas é a parte profissional, pois esta só existe na estrutura do Futebol.

Visto o estudo incidir sobre a temática da Arbitragem do Futsal, de seguida iram ser apresentados alguns aspetos importantes que ajudam a perceber a estrutura da Arbitragem Nacional de Futsal.

2.4.1 Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol

O Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol é o órgão de tutela e o responsável pela coordenação e administração de toda a atividade da arbitragem no território nacional, delegando nos Conselhos de Arbitragem das Associações Distritais os poderes necessários à gestão da arbitragem ao nível das competições distritais. O Conselho de Arbitragem é constituído por um Presidente e pela secção profissional, não-profissional e de classificações. Compreende uma Comissão de Apoio Técnico denominada por Academia de Arbitragem, uma Comissão de Análise e Recurso e o Fórum de Arbitragem (Art.º 5 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

Atualmente, o Presidente do Conselho de Arbitragem da Federação é o Dr. Vítor Pereira e segundo o Art.º 8 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15, são especialmente de sua competência:

- “Representar a arbitragem junto das organizações nacionais e internacionais;
- Elaborar um relatório da atividade da arbitragem, que é integrado no relatório anual da Federação Portuguesa de Futebol;
- Cumprir e fazer cumprir o orçamento que, anualmente, lhe é atribuído;
- Convocar e presidir às reuniões do Conselho de Arbitragem e de qualquer uma das suas secções.”

Todas as secções, profissional, não-profissional e de classificações, do Conselho de Arbitragem são presididas pelo presidente, fazendo ainda parte, em cada uma delas, um vice-presidente e três vogais.

A secção profissional, para além das competências previstas nos estatutos da Federação Portuguesa de Futebol e das competências que partilha com todo o Conselho de Arbitragem (Art.º 6 do

Regulamento de Arbitragem, época 2014/15), tem como competência específica a nomeação da equipa de arbitragem para todas as competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, para a Supertaça de Portugal, para os jogos da Taça de Portugal onde, pelo menos, intervenha uma equipa da competição profissional, nomeadamente Primeira Liga e Segunda Liga e para jogos particulares e torneios, em que sejam solicitados árbitros de categoria C1 ou C2N3. É também umas das competências específicas da secção profissional a apresentação de uma proposta de designação dos candidatos a árbitro e árbitro assistente internacional. (Art.º 9 do Regulamento da Arbitragem).

A secção não-profissional também está incumbida de competências específicas, nomeadamente a nomeação da equipa de arbitragem para todas as competições não profissionais, para os jogos da Taça de Portugal em que não intervenha nenhuma equipa das competições profissionais, e para jogos particulares e torneios, em que seja solicitado árbitros de categoria C2 ou C3N2. Ainda são competências da secção não-profissional, apresentar uma proposta para os árbitros internacionais de Futsal e para as árbitras internacionais e organizar as ações respeitantes aos árbitros de Futsal e de Categoria C2, C3N2 e CF de Futebol (Art.º 10 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

A par das secções, profissional e não-profissional, a secção de classificações também está incumbida de competências específicas. Segundo o Art.º 11 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15 são competências da secção de classificação:

- “Estabelecer, no início de cada época desportiva, os critérios de:
 - Nomeação dos observadores;
 - Classificação dos árbitros, árbitros assistentes especialistas e observadores;
 - Preparação técnica e de exercício da atividade dos observadores;
- Designar os observadores para a observação e avaliação das equipas de arbitragem;
- Receber, controlar e arquivar os relatórios de avaliação técnica, decidindo da sua validade;
- Classificar a prestação dos árbitros e dos árbitros assistentes, com base nos relatórios de avaliação técnica efetuados para o efeito pelos observadores;
- Dar conhecimento individual aos árbitros e árbitros assistentes especialistas dos relatórios técnicos respetivos, no prazo máximo de 5 (cinco) dias após o jogo;
- Comunicar aos observadores as suas nomeações com uma antecedência mínima de 48 horas do jogo podendo, em situações fundamentadas, efetuar a comunicação com prazo inferior;
- Comunicar aos Conselhos de Arbitragem das Associações os observadores da respetiva Associação que tenham sido designados para atuar em provas nacionais, com a antecedência máxima possível relativamente à data de início de cada jornada.
- Organizar as ações respeitantes aos observadores com a colaboração da Academia de Arbitragem.

- Estar presente em todas as ações em que intervenham observadores;
- Consultar os relatórios de avaliação técnica dos árbitros através da plataforma informática.”

Sendo a Academia de Arbitragem o centro de formação nacional e estando a mesma sobre a alçada do Conselho de Arbitragem da Federação, segundo o Art.º 13 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15, compete-lhe:

- “Desenvolver a preparação técnica, física e mental dos árbitros, árbitros assistentes especialistas e observadores;
- Desenvolver o plano nacional de formação e progressão da carreira de árbitro, árbitro assistente, cronometrista, observador e formador;
- Executar programas de acolhimento, integração, deteção de talentos, apoio e projeção da arbitragem internacional, formação e aperfeiçoamento;
- Desenvolver e manter uma plataforma de ensino à distância que permita uma oferta formativa complementar e contínua;
- Promover e organizar ações de formação e reciclagem;
- Determinar os módulos e as matérias de aprendizagem e avaliação dos agentes da arbitragem;
- Coordenar com os Conselhos de Arbitragem das Associações, os programas do curso dos árbitros, observadores e cronometristas dos quadros distritais;
- Lecionar cursos de formadores para constituição do seu corpo docente.”

A Comissão de Análise e Recurso é responsável por emitir pareceres técnicos e elaborar propostas de decisão relativamente às reclamações apresentadas. Esta é anualmente constituída por proposta da Secção de Classificações e é composta por secções específicas para o futebol, futsal e futebol de praia (Art.º 14 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

2.4.2 Associações de Futebol Distritais e Regionais

As Associações de Futebol Distritais e Regionais são os organismos que tutelam as competições, os clubes, os atletas e os árbitros de cada distrito ou região. Estas podem-se comparar à Federação Portuguesa de Futebol na medida em que realizam as mesmas funções mas em escala diferente. Enquanto a Federação Portuguesa de Futebol atua a nível nacional, as Associações de Futebol Distritais e Regionais atuam a nível distrital/regional.

Em Portugal existem vinte e duas Associações de Futebol Distritais e Regionais (figura 9).

A par da Federação Portuguesa de Futebol, as Associações de Futebol também têm um organismo específico para os assuntos relacionados com a Arbitragem, que são os seus Conselhos de Arbitragem.

Para além de estar incumbido aos Conselhos de Arbitragem das diversas Associações de Futebol, as nomeações dos árbitros para os jogos a nível distrital estas, também, têm grande preponderância no futuro da Arbitragem. Pois, o percurso do árbitro tem início nas Associações de Futebol dos diversos distritos, que através dos respetivos Conselhos de Arbitragem, promovem os Cursos de Formação Avançada Nível 1, como previsto no Art.º 30 e 37 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15.

Associações de Futebol Distritais e Regionais					
Algarve				Leiria	
Angra do Heroísmo		Castelo Branco		Lisboa	
Aveiro		Coimbra		Madeira	
Beja		Évora		Ponta Delgada	
Braga		Guarda		Portalegre	
Bragança		Horta		Porto	
				Santarém	
				Setúbal	
				Viana do Castelo	
				Vila Real	
				Viseu	

Figura 9 - Associações de Futebol Distritais e Regionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.4.3 Agentes da Arbitragem

Segundo o Título II do Capítulo II do Regulamento da Arbitragem são Agentes de Arbitragem, os Árbitros e os Observadores de Futsal.

Estes, como agentes de arbitragem, segundo o Art.º17 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15, partilham de determinados deveres:

- “Aceitar as nomeações para que esteja designado;
- Comparecer aos jogos para os quais seja nomeado;

- Justificar a sua não comparência ao Conselho de Arbitragem competente, logo que tenha conhecimento do facto impeditivo;
- Proceder com correção e urbanidade no exercício das suas funções e fora delas;
- Manter uma conduta conforme os princípios desportivos de lealdade, probidade, verdade e retidão nos jogos e nas relações de natureza desportiva, económica e social e bom entendimento com todos os órgãos da hierarquia desportiva, clubes, dirigentes, treinadores e demais agentes desportivos;
- Comparecer para depor em inquéritos, processos disciplinares ou protestos sempre que notificado;
- Não emitir declarações ou opiniões públicas, em qualquer local e sem autorização prévia, sobre matérias de natureza técnica ou disciplinar relativas ao sistema específico da arbitragem e a qualquer jogo;
- Abster-se da prática de atos na sua vida pública ou que nela se possam repercutir que se revelem incompatíveis com a dignidade e probidade no exercício das suas funções;
- Cumprir as normas e regulamentos em vigor;
- Guardar confidencialidade dos relatórios dos observadores;
- Entregar ao Conselho de Arbitragem o cartão concedido, quando aplicada pena de suspensão ou requerida licença ou jubilação.
- São ainda deveres do árbitro, árbitro assistente, terceiro árbitro, quarto árbitro e cronometrista assinar o boletim do jogo, a nele registar qualquer discordância quanto ao seu conteúdo e a comunicar esse facto, por escrito, ao órgão que o tiver nomeado.”

Para além dos deveres gerais acima apresentados, os diferentes agentes de arbitragem possuem direitos e deveres específicos.

2.4.3.1 Árbitros de Futsal

“O árbitro obriga-se a ser conhecedor do Regulamento de Arbitragem, das Leis do jogo e de outros regulamentos das provas a que poderá ser chamado a intervir, sendo que o seu desconhecimento, integral ou de partes do mesmo, não o iliba do seu cumprimento.” Ponto 1.1.2 das Normas e Instruções - Futsal

A arbitragem de um jogo de futsal a nível nacional não é dirigida, apenas, por um árbitro, mas sim por uma equipa de arbitragem. A equipa de arbitragem de um jogo de futsal, por norma, é composta por dois árbitros e um árbitro assistente. Os dois árbitros desempenham a função de 1º e 2º árbitro, e, é de sua competência dirigirem o jogo. O árbitro assistente desempenha a função de cronometrista, responsável por cronometrar o tempo do jogo. Sempre que o Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol entenda que é necessário, pode nomear um segundo árbitro assistente para a função de 3º árbitro. Este é responsável pelos bancos de suplentes e pelas substituições (Art.º 79 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15). É da responsabilidade da equipa de arbitragem fazer cumprir as regras, o

regulamento e o espírito do jogo. A mesma tem a função de intervir sempre que necessário, ou seja, sempre que uma regra é violada. No entanto para que isso aconteça, é necessário que a equipa de arbitragem domine as leis de jogo, seja imparcial, rigorosa e soberana. Correta na forma como se dirige aos jogadores, revelando *fair-play* e não se descontrolando, mantendo sempre a concentração e a atenção.

Para que as equipas de arbitragem possam cumprir devidamente as suas responsabilidades, em adição aos deveres gerais dos agentes de arbitragem, está previsto no Art.º 15 e 18 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15 os direitos e deveres específicos dos árbitros e árbitros assistentes.

Segundo o Art.º 15 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15, os direitos dos árbitros são os seguintes:

- “Receber formação adequada ao exercício da sua função;
- Gozar de independência técnica no exercício da sua atividade;
- Exercer os poderes que lhe são conferidos pelas Leis do Jogo, desde a sua entrada nas instalações desportivas até à sua saída;
- Receber as cópias dos relatórios técnicos dos jogos em que tenha participado;
- Receber a chave de correção dos testes escritos ou cópias destes após classificação;
- Reclamar dos relatórios e classificações obtidas;
- Ser promovido;
- Auferir as importâncias estabelecidas pela FPF, LPFP e/ou Associações;
- Ser reembolsado das despesas efetuadas com a participação em reuniões, conferências ou cursos;
- Solicitar pareceres sobre as leis de jogo e regulamentos ao Conselho de Arbitragem;
- Realizar exames médicos anuais para avaliação da aptidão para o exercício da sua função, a custas da FPF, LPFP ou Associações;
- Beneficiar de um seguro de acidentes pessoais que cubra os riscos de morte, invalidez permanente, despesas de tratamento e incapacidade temporária, resultante de acidente ou lesão no exercício ou por causa das suas funções;
- Receber indemnização pelos danos que lhe forem causados, constantes do relatório de jogo ou em documento complementar;
- Recorrer para o Conselho de Justiça ou para os órgãos jurisdicionais das Associações, das decisões que afetem os seus interesses;
- Obstar à utilização pública ilícita da sua imagem para fins de exploração comercial;
- Requerer licença, reingresso na carreira e jubilação;
- Assistir gratuitamente a jogos;
- Ser eleito para cargos ou funções em entidades associativas da sua classe.”

Segundo o Art.º 18 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15, os deveres do árbitro são os seguintes:

“1) São deveres específicos do árbitro, árbitro assistente e cronometrista:

- Comparecer nas instalações desportivas, com a antecedência exigível, para verificação das condições regulamentares do recinto de jogo, sendo de uma hora nas competições não profissionais e de uma hora e meia nas competições profissionais;
- Diligenciar no sentido de suprir as deficiências encontradas no recinto de jogo;
- Inscrever no boletim de jogo os factos a que se refere a alínea anterior;
- Apresentar-se em campo com o equipamento oficialmente aprovado;
- Iniciar o jogo à hora marcada;
- Concluir o jogo para o qual tenha sido nomeado;
- Assegurar o interesse comum de realização do jogo;
- Participar em todas as ações de formação, aperfeiçoamento e avaliação, bem como a todos os testes ou provas físicas para que tenham sido convocado.

2) São deveres específicos do árbitro:

- Cumprir e fazer cumprir as leis do jogo e os regulamentos federativos;
- Verificar o cumprimento pela sua equipa da comparência ao jogo com a antecedência exigível e reportar o seu incumprimento;
- Inscrever no relatório de jogo os motivos justificativos do não início ou conclusão do jogo para o qual seja nomeado;
- Elaborar o boletim do jogo mencionando os incidentes ocorridos antes, durante ou após o jogo bem como os comportamentos imputados aos jogadores, treinadores, médicos, massagistas, dirigentes e demais agentes desportivos, bem como os factos que constituam fundamento para a aplicação de sanções disciplinares;
- Enviar o boletim do jogo à FPF, à LPFP ou à Associação competente, nos termos definidos pela Secção ou Conselho de Arbitragem respetivo;
- Fazer constar de relatório complementar os factos suscetíveis de serem incluídos no boletim de jogo, de que tenha tomado conhecimento após o preenchimento daquele;
- Enviar o relatório complementar nos termos definidos pelo Conselho de Arbitragem respetivo;

- Recusar a direção de qualquer jogo não iniciado ou dado por findo, por outro árbitro, salvo nos casos regulamentarmente previstos;
- Recusar a participação em jogos não oficiais, exceto se tiver sido previamente autorizado pelo Conselho de Arbitragem competente;
- Realizar anualmente um exame médico-desportivo e informar o Conselho de Arbitragem competente da data da sua realização e seu resultado;
- Realizar testes físicos e técnicos, sempre que para tal seja convocado;
- Participar em reuniões, conferências ou cursos, diligências ou outros eventos.”

Como já referido anteriormente, os árbitros, salvo raras exceções, iniciam a sua atividade na Arbitragem através das Associações Distritais e Regionais. No entanto, para se iniciar uma carreira como árbitro é necessário reunir determinados requisitos (Art.º 31 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15), que são, nomeadamente:

- “Seja nacional de um país comunitário ou beneficie do estatuto de dupla nacionalidade;
- Tenha idade de integração na categoria CJ, seja menor emancipado ou maior até à idade máxima de 32 anos;
- Resida na área do distrito do Conselho de Arbitragem da Associação de candidatura;
- Não sofra de incapacidade civil, interdição ou inabilitação;
- Não tenha sido condenado a pena de prisão efetiva, por sentença com trânsito em julgado;
- Não tenha sofrido sanção disciplinar, em qualquer modalidade desportiva, com pena igual ou superior a noventa dias de suspensão;
- Não seja portador de doença ou defeito físico incompatível com a prática da arbitragem;
- Tenha o mínimo de 1,65 m de altura, salvo tratando-se de candidato à categoria CJ;
- Tenha o 12º ano de escolaridade ou equivalência como habilitação literária mínima ou, sendo candidato à categoria CJ, habilitação literária mínima correspondente à sua idade;
- Não se encontrar em situação de incompatibilidade nos termos do Art.º7 do Regulamento de Arbitragem (incompatibilidades).”

Ainda podem ser aceites inscrições de candidatos que:

- “Tenha a idade máxima de 36 anos, no caso de ter sido praticante de futebol ou futsal e disputado campeonatos oficiais de seniores durante, pelo menos, 5 épocas desportivas;

- Possua, pelo menos, o 9º ano do ensino básico e comprove conhecimento equivalente à habilitação estabelecida na alínea I) do Art.º 31 Regulamento de Arbitragem da época 2014/15.
- O pedido de inscrição é apresentado ao Conselho de Arbitragem da Associação da área do distrito ou região do seu domicílio, com a indicação dos elementos considerados indispensáveis para a mesma.
- O requerente que reúna os requisitos dos números anteriores é submetido a exame médico, sendo o custo suportado pela Associação na qual se pretende filiar.
- Quando a candidatura seja aprovada, deve o candidato apresentar os seguintes documentos:
 - Certificado de habilitações literárias;
 - Certificado de Registo Criminal;
 - Bilhete de identidade, cartão de cidadão, passaporte ou certidão de registo de nascimento;
 - Cartão de contribuinte, quando não for apresentado o cartão de cidadão.”

Reunindo todos estes requisitos, os candidatos estão aptos para poder participar no Curso de Formação Inicial Nível 1. Para fazer parte dos quadros os candidatos necessitam de ficar aprovados e obter um lugar que o inclua no número de vagas estabelecido pelo Regulamento de Arbitragem. (Art.º 30 e 37 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

Salvo algumas exceções a carreira de árbitro de futsal termina quando o mesmo atinge o limite de idade (48 anos), Art.º 73 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15.

2.4.3.2 Categorias e Quadros de Árbitros de Futsal

Os árbitros, quer a nível distrital quer a nível nacional, estão subdivididos em categorias. A nível distrital existem as seguintes categorias: CJ, C4 e C3, e a nível nacional existem as categorias C2 e C1 (Art.º 43 Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

As diferentes categorias permitem aos árbitros atuar em diferentes tipos de competições. A nível nacional, como já referido, existem duas categorias, C2 e C1. Os árbitros de categoria C2 estão habilitados a atuar nas seguintes competições: Campeonato Nacional da 2ª Divisão, Campeonato Nacional Feminino, Campeonato Nacional de Juniores, Taças Nacionais, Taça de Portugal quando nenhum dos clubes intervenientes pertencer à Liga Sportzone (Art.º 49 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15). Por outro lado, os árbitros de categoria C1 estão habilitados a atuar em todas as competições organizadas pela Federação Portuguesa de Futebol, ou seja todas as competições que os árbitros C2 estão habilitados mais a Liga Sportzone e os jogos da Taça de Portugal que incluem equipas da Liga Sportzone. Os árbitros de Categoria C1 ainda podem adquirir o estatuto de árbitro internacional (Art.º 51 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

A nível nacional ainda existem duas subcategorias, C3N2 e C2N3. Estas são compostas por árbitros que se encontram em estágio curricular. Os árbitros de categoria C3N2 são árbitros de categoria C3 que estão em estágio curricular avançado de nível 2, sendo os efeitos práticos deste estágio a promoção à categoria C2, como previsto no Art.º 38 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15. Por outro lado, os árbitros de categoria C2N3, são árbitros de categoria C2 que estão em estágio curricular elite nível 3, tendo este estágio como intuito a ascensão à categoria C1, Art.º 39 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15.

Em todas as épocas desportivas para cada categoria é elaborado um quadro de árbitros. A par do que acontece com as categorias, os quadros de árbitros de categoria CJ, C4 e C3 são de responsabilidade das Associações Distrital e Regionais e os quadros de árbitros de categoria C2 e C1 são de responsabilidade da Federação Portuguesa de Futebol. É ainda da responsabilidade da Federação elaborar os quadros dos árbitros em estágio curricular, nomeadamente C3N2 e C2N3. Para a presente época de 2014/15, a nível nacional, existem quatro quadros distintos (Comunicado Oficial nº 33, 87 e 163 da Federação Portuguesa de Futebol, época 2014/15). O quadro dos árbitros de categoria C3N2 é composto por 23 árbitros, o de categoria C2 é composto por 112 árbitros, o de categoria C2N3 é composto por 7 árbitros, e por fim, o quadro dos árbitros de categoria C1 é composto por 20 árbitros, na qual 4 deles são árbitros internacionais.

Os quadros de árbitros de futsal a nível nacional cumprem determinados regulamentos, nomeadamente no que diz respeito ao número de árbitros da mesma associação e categoria. Segundo o Art.º 71 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15, a categoria C1 apenas pode ter 6 árbitros pertencentes à mesma Associação e a categoria C2 pode ter até 20 representantes de cada Associação.

Em suma, para a época desportiva de 2014/15 estão ao dispor do Concelho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol 162 árbitros de futsal.

2.4.3.3 Observadores de Futsal

“O Observador é um agente cuja função, no seio da arbitragem, assume relevância por força da justiça que deriva da responsabilidade inerente à função para que é nomeado, pelo órgão competente. Como parte dessa função, deverá observar, analisar e transcrever os desempenhos do árbitro, em cada lance e em cada jogo, com o máximo de objetividade, clareza e sentido formativo, sem esquecer nunca que desse rigor depende a pontuação desse árbitro e, por óbvias razões, de todos aqueles com quem compete, na classificação final.” Diretivas – Observadores de Árbitros – Futsal.

Para que o observador possa cumprir devidamente as suas responsabilidades, em adição aos deveres gerais dos agentes de arbitragem, está previsto no Art.º 16 e 19 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15 os seus direitos e deveres específicos.

Segundo o Art.º 16 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15 os observadores tem os seguintes direitos:

- “Gozar de independência técnica no exercício da sua função;
- Receber as importâncias estabelecidas pelos órgãos competentes;
- Receber a chave de correção dos testes escritos ou cópias destes após classificação;
- Recorrer para o Conselho de Justiça ou para os órgãos jurisdicionais das Associações, das decisões que afetem os seus interesses;
- Solicitar dispensa de exercício de atividade por período que não exceda o final de cada época;
- Requerer licença, reingresso na carreira e jubilação;
- Ser beneficiário de um seguro de acidentes pessoais que cubra os riscos de morte, invalidez permanente, despesas de tratamento e incapacidade temporária, resultantes de acidente no exercício ou por causa das suas funções;
- Assistir gratuitamente a jogos;
- Solicitar pareceres sobre as leis do jogo e regulamentos ao Conselho de Arbitragem.”

No Art.º 19 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15 consta os deveres específicos dos observadores. Estes são os seguintes:

- “Usar de todos os meios proporcionados para aperfeiçoar os seus próprios conhecimentos das leis de jogo e dos regulamentos;
- Elaborar os relatórios de apreciação técnica sobre as atuações dos árbitros e dos árbitros assistentes.
- Cumprir os prazos estabelecidos para o envio ao órgão competente do relatório técnico de observação, nos jogos para que seja designado;
- Garantir a confidencialidade dos relatórios técnicos, sem prejuízo do disposto no número anterior;
- Prestar ao Conselho de Arbitragem todos os esclarecimentos necessários à boa compreensão e fundamentação do teor dos relatórios técnicos;
- Ter capacidade de:
 - Analisar e avaliar objetivamente o desempenho da equipa de arbitragem;
 - Analisar os pontos fortes e áreas de desenvolvimento do desempenho da equipa de arbitragem;
 - Motivar a equipa de arbitragem.”

Como acontece com os árbitros, os observadores, salvo raras exceções (árbitro de categoria C1 jubilado nas ultimas 3 épocas desportivas) também iniciam a sua carreira nas Associações Distritais e Regionais, como previsto no Art.º 32 e 41 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15. Para se ser observador e se poder candidatar ao curso de formação inicial, o árbitro, o dirigente de Conselho de

Arbitragem ou o membro da Comissão de Análise e Recurso, deve reunir determinados requisitos (Art.º 40 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15):

- “Tenha idade inferior a 70 anos de idade;
- Tenha exercido as respetivas funções durante, pelo menos, 5 anos;
- Não exerça qualquer outra função ou atividade como agente desportivo na modalidade de futebol, futsal, futebol de praia;
- Não tenha sido condenado a pena de prisão efetiva, por sentença com trânsito em julgado;
- Não lhe tenha sido aplicada, em qualquer modalidade desportiva, sanção disciplinar com suspensão superior a 90 dias;
- Não se encontre numa situação de incompatibilidade, nos termos do Art.º 20 do Regulamento de Arbitragem.”

Obtendo a aprovação num lugar que o inclua dentro do número de vagas existentes o observador está apto para exercer a sua função.

Por norma, a carreira de observador de futsal termina quando o mesmo atinge o limite de idade (70 anos), Art.º 73 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15.

2.4.3.4 Categoria e Quadro de Observadores de Futsal

Como já verificamos no tópico anterior os regulamentos para os observadores nas linhas gerias são idênticos aos dos árbitros. Esta temática não é exceção à regra.

Os observadores estão divididos em duas categorias, Obs Distrital e Obs Nacional. Os observadores de categoria Obs Distrital apenas podem atuar em competições distritais, enquanto os observadores de categoria Obs Nacional podem atuar nas competições a nível distrital e nacional (Art.º 44 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

Segundo o Art.º 68 do mesmo Regulamento, a categoria Obs Nacional está subdividida em Obs Nacional A, tem como área de atuação principal a Liga SportZone, e Obs Nacional B, que atuam nas restantes competições organizadas pela Federação Portuguesa de Futebol.

Para todas as épocas desportivas são elaborados os quadros dos Observadores. A nível distrital os quadros são elaborados pelas respetivas Associações e não tem um número específico de observadores, ou seja pode variar de Associação para Associação (Art.º 66 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15). A nível nacional a regulamentação é diferente. O quadro de Observador Nacional de Futsal é composto por 40 observadores, estando o mesmo sujeito a possíveis alterações (Art.º 68 e 69 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15). É de responsabilidade da secção de classificações selecionar até 20

observadores para englobarem o quadro de categoria Obs Nacional A. Por consequência, o quadro de categoria Obs Nacional B é composto pelos restantes observadores, como se pode constatar no Art.º 68 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15. O quadro de Observadores Nacionais, bem como a área de atuação dos observadores para a época desportiva 2014/15 podem ser consultados no Comunicado Oficial nº 33, 75 e 76 (retificado) da Federação Portuguesa de Futebol, época 2014/15.

A elaboração dos quadros nacionais de observadores de futsal cumpre determinadas regras, nomeadamente, cada categoria apenas pode ter até 5 representantes de cada Associação Distrital e Regional (Art.º 71 do Regulamento de Arbitragem, época 2014/15).

No Art.º 68 do Regulamento de Arbitragem da época 2014/15, ainda se pode verificar, que no final de cada época desportiva os seis observadores com a classificação mais baixa são despromovidos à categoria Obs Distrital e, em contrapartida, os seis observadores aprovados que obtiverem a melhor classificação no Curso de Formação Avançada para Observadores Nível Obs Nacional são promovidos à categoria Nacional.

2.4.4 Processo de Classificação

O processo de classificação dos árbitros e observadores de Futsal é estabelecido pela Secção de Classificações do Conselho de Arbitragem da Federação. Este é publicado em Comunicado Oficial, (Comunicado Oficial nº 53 da Federação Portuguesa de Futebol, época 2014/15), até ao início das competições a que os mesmos digam respeito. O processo de classificação é importante, na medida em que vai avaliar o desempenho, não só dos árbitros e observadores mas também da arbitragem no âmbito geral, durante a época desportiva. O processo de classificação dos árbitros é distinto do dos observadores.

O processo de classificação dos árbitros está dividido em duas partes:

- Na avaliação do desempenho do árbitro nos jogos;
- Na avaliação do desempenho do árbitro nas ações regulamentares de avaliação.

A avaliação do desempenho do árbitro nos jogos é realizada pelos Observadores. Esta consiste na elaboração de um relatório, de carácter avaliativo (segundo as Diretivas para Árbitros e Observadores de Futsal), da prestação do árbitro num determinado jogo. Este relatório é passível de reclamação por parte do visado. A outra parte do processo de classificação é composta pela pontuação obtida nas ações regulamentares de avaliação. Os árbitros são sujeitos a provas físicas e escritas na qual, consoante o resultado, obtêm bonificação para a classificação de final de época. Por outro lado, se os mesmos não alcançarem os resultados mínimos exigidos, para além de não bonificarem ainda ficam impossibilitados de atuar.

A par dos árbitros, o processo de classificação dos observadores também está dividido em duas partes:

- Na avaliação dos conhecimentos sobre as leis do jogo e regulamentos;
- Na avaliação das suas observações.

A avaliação dos conhecimentos sobre as leis do jogo e regulamentos é efetuada nas ações regulamentares de avaliação através de provas escritas, podendo estas ser de carácter prático ou teórico. Consoante a nota, o observador, obtém uma bonificação para a nota de final de época, sendo que o mesmo está obrigado a alcançar os mínimos exigidos para poder atuar. Por outro lado a avaliação das observações está dividida em duas partes distintas:

- Um correto preenchimento das fichas técnicas;
- Uma correta avaliação da prestação do árbitro.

Um mau preenchimento das fichas técnicas penaliza o observador com pontos negativos. Esta verificação está afeta à Comissão de Análise e Recurso. O observador ainda pode ver a sua nota descer se o árbitro visado reclamar do relatório do observador e a Secção de Classificação lhe atribuir razão. Deste modo o observador é penalizado pois não realizou uma avaliação correta do desempenho do árbitro.

No final de cada época desportiva através de Comunicado Oficial são conhecidas, por categoria, as classificações finais dos árbitros e observadores. Por consequência, através das listagens de classificação são conhecidos os árbitros e observadores que serão promovidos à categoria imediatamente acima, e os que serão despromovidos. Estas listagens, para além de classificarem o desempenho dos árbitros e dos observadores, possibilitam ainda perceber se a Arbitragem no âmbito geral teve, ou não, um bom desempenho.

2.5 Estudos que relacionem o Desporto com o Balanced Scorecard

A metodologia do Balanced Scorecard pode ser aplicada em todas as áreas, e na área do Desporto não é exceção. Alguns são os estudos, nacionais e internacionais, já efetuados sobre a relação do Balanced Scorecard com o Desporto. De seguida, vão ser apresentados alguns estudos relevantes sobre esta temática, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Numa pesquisa efetuada a nível nacional foram encontrados estudos sobre o Balanced Scorecard no desporto relacionados com a gestão de Health Clubs, Federações Desportivas, Sistemas Educativos entre outros.

Dentro da pesquisa a nível nacional existem quatro estudos que se destacam (tabela 1).

Tabela 1 - Estudos realizados a nível nacional que articulam o Balanced Scorecard e o Desporto.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

<i>Balanced Scorecard e Desporto a nível Nacional</i>			
Autor	Ano	Título	Resumo
Dábrio, Miguel	2010	A articulação entre o SIADAP e o Balanced Scorecard nas Autarquias	O autor pretende com este estudo relacionar a avaliação de desempenho do docente, de acordo com os seus objetivos individuais, com o Balanced Scorecard.
Mendes, José	2012	Avaliação do desempenho nos Health Clubs através do Balanced Scorecard	Este estudo apresenta uma proposta de implementação do pensamento estratégico em ações operacionais de uma organização (caso de estudo Homes Place de Coimbra). Para tal o autor utiliza o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de forma a monitorizar os indicadores de performance dos colaboradores e o objetivos dos diversos departamentos.
Correia, Nelson	2013	Implementação do BSC em Universidades públicas - Estudo de caso aplicado à FMH	Este estudo tem como principal objetivo aprofundar o conhecimento sobre a avaliação de desempenho financeiro e não financeiro das Instituições de Ensino Superior, através da utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica. No seu caso de estudo o autor utiliza a Faculdade de Motricidade Humana.
Abreu, Miguel	2015	Aplicação do Balanced Scorecard na Federação de Andebol de Portugal	Este estudo visa uma proposta de aplicação da metodologia Balanced Scorecard na Federação de Andebol de Portugal, realizando uma aplicação em Excel com o intuito de monitorizar o desempenho da organização através de diferentes indicadores.

A nível internacional encontram-se estudos que, na sua maioria relacionam o Balanced Scorecard com o desporto universitário, autarquias, equipas desportivas e federações desportivas.

Referente à pesquisa internacional destacam-se os estudos presentes na tabela 2.

Tabela 2 - Estudos realizados a nível internacional que articulam o Balanced Scorecard e o Desporto.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

<i>Balanced Scorecard e Desporto a nível Internacional</i>			
Autor	Ano	Título	Resumo
Kriemadis, T.; Kotsovos, A. & Alexopoulos, P.	2008	Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department	Após os autores constatarem o sucesso da implementação da metodologia Balanced Scorecard noutras áreas, os mesmos com a realização deste trabalho propõem melhorar o desempenho do departamento de Atletismo da Universidade de Connecticut através da aplicação do Balanced Scorecard.
Bolívar, M.; Hernández, A. & Rodríguez, D.	2010	Implementing the balanced scorecard in public sector agencies. An experience in a municipal sport services	Após os autores verificarem o sucesso da implementação da metodologia Balanced Scorecard em instituições públicas, os mesmos desenvolveram este estudo que tem como principal objetivo aplicar a metodologia Balanced Scorecard na Agencia Municipal de Desporto de Granada em Espanha.
Becsky, A.	2011	The application of balanced scorecard in team sports	Neste estudo são discutidas as possibilidades de aplicação do planeamento estratégico do Balanced Scorecard e de mecanismos de avaliação de desempenho para as empresas de gestão de equipas desportivas, com o objetivo de alcançar uma eficiência profissional e uma sustentabilidade a longo prazo.
Krause, K.	2013	Development of a BSC for Young Professional Football - A triangulate analysis for the optimization of youth development - The case of VfB Stuttgart	Este estudo é baseado numa análise interdisciplinar onde o autor aborda duas teorias que considera importantes, o Balanced Scorecard e o Talent Model. O objetivo deste estudo visa a consolidação das teorias, criando a teoria Talent Balanced Scorecard. Esta conjuga o desenvolvimento de talentos através das metodologias de treinos e do controlo da economia empresarial.
O'Boyle, I. & Hassan, D.	2014	Performance management and measurement in national-level non-profit sport organizations	Este estudo tem como principal objetivo analisar o estado atual da gestão do desempenho organizacional e a avaliação de desempenho nas organizações desportivas sem fins lucrativos.

Após a pesquisa efetuada, verificou-se que ainda não foi publicado nenhum estudo, tese ou artigo que relacione a metodologia Balanced Scorecard com a Arbitragem.

No capítulo II, Revisão da Literatura, identificamos vários conceitos relacionados com a Arbitragem de Futsal e com avaliação do desempenho, nomeadamente com o Modelo de Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard, metodologia escolhida para a realização do presente estudo. Entre os conceitos identificados destaca-se a implementação do Balanced Scorecard, desde o estudo estratégico, passando pela formulação (parte fundamental do planeamento estratégico), implementação e acompanhamento estratégico e por fim a prestação de contas.

No capítulo III, Metodologia, será apresentado o campo de análise, os procedimentos e os instrumentos a utilizar para a realização do estudo proposto.

Desta forma, o presente estudo propõe-se a elaborar o mapa estratégico e uma proposta de implementação dos objetivos de cada perspetiva do Balanced Scorecard.

A proposta de implementação dos Scorecards Estratégicos irão incidir sobre a gestão estratégica do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol, na vertente da Arbitragem Nacional de Futsal.

De forma a realizar todo o acompanhamento da elaboração do mapa estratégico e da proposta de implementação dos Scorecards Estratégicos, será utilizado uma plataforma em *Microsoft Excel*.

3.1 Modelo de Análise

Em relação ao método, podemos considerar que este estudo utiliza o método de pesquisa descritiva. Segundo D'Oliveira (2007), neste tipo de estudos pretende-se retratar detalhadamente as características de pessoas, acontecimentos ou situações, bem como obter um conhecimento aprofundado dos fenómenos, sendo que para tal devem ser utilizadas várias fontes de informação. Uma vez que estamos perante um estudo de caso qualitativo, Cassell e Symon (1994 citados por D'Oliveira, 2007), destaca que a abordagem qualitativa é constituída por objetivos, principalmente descritivo e de interpretação de fenómenos e realidades. Assim, D'Oliveira (2007) conclui que, para alcançar esses objetivos é essencial realizar diversas interpretações e observar as diversas perspetivas que possam interferir nesses mesmos fenómenos e realidades.

Para Colaço (2012), está implícito no modelo de pesquisa descritiva estudar, compreender e explicar a situação atual do objetivo de investigação. Colaço acrescenta que este modelo inclui a recolha de dados para testar hipóteses ou responder a questões que lhe digam respeito.

Uma das categorias do modelo de pesquisa descritiva é o estudo de caso, Fortin (2009), categoria adotada para a realização do presente estudo.

Segundo Colaço (2012), o estudo de caso, que tem sido muito utilizado em todas as ciências sociais, constitui-se como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real.

Por outro lado, Yin (1994), define o estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e com base em um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

3.2 Campos de Análise

Este ponto visa enquadrar, no espaço e no tempo, a organização alvo do caso de estudo. Atualmente a arbitragem de futsal a nível nacional é gerida pelo Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol.

3.2.1 Federação Portuguesa de Futebol

A União Portuguesa de Futebol foi fundada a 31 de Março de 1914 pelas três Associações Regionais que então existiam - Lisboa, Portalegre e Porto. Esta foi a antecessora da atual Federação Portuguesa de Futebol, que apenas ganhou esta denominação no Congresso Extraordinário de 28 de Maio de 1926.

Nos primeiros anos da sua existência, a União Portuguesa de Futebol limitou-se a organizar alguns jogos entre as seleções de Lisboa e do Porto e a apresentar a candidatura de Portugal à FIFA. Candidatura essa que foi aceite no XII Congresso da FIFA, organizado em Genebra, em Maio de 1923, e a partir do qual Portugal passou a ser um membro efetivo daquele organismo.

A União Portuguesa de Futebol tinha Estatutos próprios compostos por cinco artigos: o artigo primeiro incumbia a União Portuguesa de Futebol de dirigir o futebol no território da República Portuguesa; o artigo segundo estabelecia que a sua sede seria em Lisboa; o artigo terceiro, em resumo, dava poderes para desenvolver e regulamentar o futebol, ajudar a formar novas associações, organizar o campeonato de Portugal e fazer cumprir as leis em vigor; o artigo quarto dizia que a União Portuguesa de Futebol tinha de obedecer aos regulamentos implementados pela Fédération Internationale de Football Association (FIFA); o artigo quinto fala da constituição da União Portuguesa de Futebol.

O primeiro Campeonato de Portugal organizado pela União Portuguesa de Futebol foi na época de 1922. Curiosamente, ainda antes de o primeiro Campeonato de Portugal ter início, a Seleção Nacional entrava em atividade, algo invulgar na história do futebol mundial.

Como já referido, em 1926, a União Portuguesa de Futebol deu lugar à atual Federação Portuguesa de Futebol que desde 10 de Dezembro 2011 vem sendo presidida pelo Dr. Fernando Gomes.

É de responsabilidade da Federação Portuguesa de Futebol, por vezes em parceria com outras instituições, a organização de todos os eventos desportivos nacionais relacionados com o futebol. Eventos desportivos estes que são mais conhecidos pelo público por competições. Relativamente ao Futsal, modalidade que nos últimos anos cresceu imenso e de uma forma muito rápida, a Federação Portuguesa

de Futebol atualmente organiza nove competições distintas. As principais são: Liga SportZone, Taça de Portugal, Campeonato Nacional Feminino e Taça de Portugal Feminino.



Figura 10 - Logotipo da Federação Portuguesa de Futebol.

Fonte: www.fpf.pt.

A Federação Portuguesa de Futebol tem a sua sede social na Rua Alexandre Herculano, nº58, 1250-012 Lisboa - Portugal.

3.3 Amostra

No estudo de caso a escolha da amostra assume um sentido muito particular.

Segundo Fortin (2009), as amostras são subconjuntos de uma população ou grupo de sujeitos que fazem parte da mesma população. Não importa que subconjuntos de população está representado, desde que este tenha as características da população a estudar.

Para Colaço (2012), as investigações qualitativas focam-se em pequenas amostras, ou mesmos casos únicos selecionados intencionalmente. Para o autor, entende-se por população ou universo, o conjunto de elementos que tenham uma ou mais características em comum entre todos eles, e que os diferenciam de outros conjuntos de elementos.

Para o presente trabalho, a organização selecionada é o Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol.

3.4 Procedimentos Metodológicos para a Realização do Estudo

Nesta fase do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos necessários para alcançar os objetivos a que o estudo se propõe.

Na figura 11 estão representadas as várias etapas necessárias para a aplicação da metodologia Balanced Scorecard à Arbitragem Nacional de Futsal.

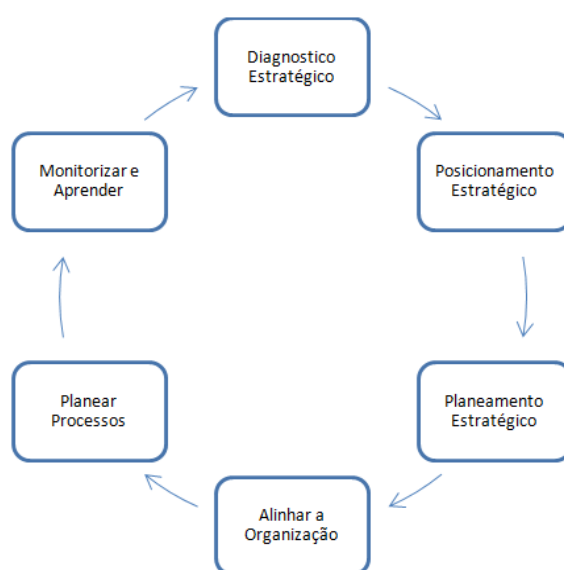


Figura 11 - Proposta Metodológica de Implementação do Balanced Scorecard na Arbitragem Nacional de Futsal.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No quadro seguinte (tabela 3) são apresentadas detalhadamente as etapas presentes na figura 11, descrevendo quais os objetivos e metodologias seguidas em cada etapa.

Balanced Scorecard na Arbitragem Nacional de Futsal		
Etapas	Objetivos	Instrumentos de recolha de dados
Diagnostico Estratégico	Elaborar uma análise da realidade do meio envolvente da Arbitragem Nacional de Futsal	Análise documental Entrevistas Análise Swot Análise de Stakeholders
Posicionamento Estratégico	Enquadrar e definir as linhas de orientação estratégica	Análise documental Entrevistas Definição da Missão, Visão e Valores
Planeamento Estratégico	Traduzir as perspetivas do Balanced Scorecard, definindo os objetivos para cada uma delas.	Entrevistas Enquadrar as Perspetivas do Balanced Scorecard Objetivos Mapa Estratégico Scorecard Estratégico Iniciativas Indicadores Metas
Alinhar a Organização	Elaborar o mapa estratégico de modo integrado e numa relação de causa e efeito, traçando ainda, através do Scorecard Estratégico, as intenções de resultados.	Entrevistas Cascading Objetivos Indicadores Iniciativas Metas
Planear Processos	Delinear as iniciativas para cada objetivo, bem como as metas a atingir.	Análise documental Entrevistas Enquadrar os objetivos individuais com os corporativos
Monitorizar e Aprender	Analisar resultados de desempenho, reportando-os aos sistemas de gestão e acompanhamento da estratégia e agir de forma a corrigir obstáculos e potenciar progresso.	Entrevistas Critérios de aferição de performance Ponderações Criação de aplicação Excel como instrumento de acompanhamento da estratégia

Tabela 3 - Metodológica de Aplicação do Balanced Scorecard na Arbitragem Nacional de Futsal.

Adapt. Leal (2010).

3.5 Instrumentos de Pesquisa e Recolha de Dados

Para realizar este estudo de caso, bem como para obter um conhecimento aprofundado da organização que o mesmo se propôs a estudar, irá ser realizado um levantamento de informação proveniente de várias fontes.

A técnica da Triangulação, descrita por Triviños (1987), refere que para se estudar convenientemente uma organização deve ter-se em conta toda a informação proveniente dos

instrumentos de pesquisa e de recolha de dados, tendo como objetivo obter a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo.

Yin (1994) acrescenta que a utilização de múltiplas fontes de recolha de dados, na construção de um caso de estudo possibilita dar atenção a um maior leque de tópicos de análise.

Na coleta de dados serão utilizados três métodos distintos: entrevistas semiestruturadas, análise documental e reflexão do investigador.

3.5.1 Entrevista

Num caso de estudo a entrevista é utilizada como uma fonte de recolha de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito entrevistado. Estes dados vão permitir ao investigador desenvolver de uma forma intuitiva uma ideia sobre a maneira como determinado sujeito interpreta o assunto (Colaço 2012).

Fontana e Frey (1994), enumeram três tipos de entrevistas distintas, entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas.

Como já referido anteriormente, o estudo irá utilizar as entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Triviños (1987), têm por base questionários básicos, apoiados em teorias e hipóteses, relevantes para a pesquisa. Estas, de seguida, oferecem um amplo campo de perguntas abertas dentro de uma relação interativa entre novas hipóteses que vão surgindo e as repostas do entrevistado.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), a entrevista semiestruturada não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas exatas. Ao realizar este tipo de entrevistas o entrevistador tem uma serie de perguntas guia, relativamente abertas, pelas quais irá recolher a informação. Estas, apesar de estarem previamente definidas, não tem de ser necessariamente colocadas pela ordem estipulada, pois tanto quanto possível devem deixar o entrevistado descontraído para que o mesmo possa responder abertamente e da forma que lhe convier. Os mesmos autores também referem que o método de entrevista geralmente é acompanhado pela análise de documentos relacionados com o tema do estudo, pois estes podem fornecer informações importantes.

3.5.2 Análise Documental

Segundo Neves (1996), a análise documental obriga a um tratamento analítico sobre os materiais de maneira a examiná-los e interpretá-los e depois daí poder retirar um novo conhecimento ou a levar a uma mudança de perspetiva do leitor.

De forma a realizar o estudo irá ser realizada uma pesquisa bibliográfica de literatura científica uma análise de documentos oficiais sejam eles de carácter legislativo e de cariz de intervenção mais localizado, como por exemplos documentos produzidos pelo Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol, bem como pela própria Federação Portuguesa de Futebol.

3.5.3 Reflexão do Investigador

A reflexão do investigador resulta da observação no campo e compõe um dos principais instrumentos de estudo de caso pois ilustra a experiência que o investigador ganha ao longo da pesquisa (Leal, 2010).

Mendes (2012) acrescenta que este método de recolha de dados expressa-se através de apontamentos considerados pertinentes que irão auxiliar a desenvolver novos dados que servirão de suporte para a concretização do estudo.

3.6 Metodologia de Análise de Informação

Calaço (2012) afirma que é fundamental em qualquer investigação uma rigorosa análise de dados. No âmbito de um estudo de caso qualitativo para além de uma rigorosa análise dos dados o investigador deverá proceder a essa análise à medida que procede à sua recolha.

Para Quivy e Campenhoudt (2008) os métodos de recolha e análise de dados são normalmente complementares pelo que devem de ser escolhidos em simultâneo e em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho a desenvolver.

3.6.1 Análise de Conteúdos

O método de análise de conteúdo reúne um conjunto de técnicas de análise das comunicações que usam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo manifesto da comunicação, Bardin (1977).

Quivy e Campenhout (2008) acrescentam que a análise de conteúdo pode ser dividida em dois métodos distintos: método qualitativo e o método quantitativo. O método qualitativo analisa um número reduzido de dados complexos e minuciosos, tendo como informação de base a presença ou a ausência de uma característica. Por outro lado o método quantitativo analisam um grande número de dados, tendo como informação de base a frequência do aparecimento de certas características.

O presente estudo, para interpretar os dados recolhidos, quer das entrevistas, quer dos documentos oficiais, irá utilizar, tendo em atenção a frequência das respostas, um método de análise de conteúdo misto de base qualitativa. A categorização da informação será feita através de indução analítica, ou seja, serão identificadas frases-chaves tendo em conta os objetivos do estudo.

3.7 Mecanismos de Controlo e Avaliação

Caldeiras (2010) afirma que a escolha de um instrumento de monitorização e controlo da *performance* deve constituir uma prioridade para a organização. Desta forma, e como já referido anteriormente, para a realização deste estudo foi decidido utilizar o programa, *Microsoft Excel*.

Sabendo da existência de outros *softwares* para desempenhar esta função, a escolha, ainda assim, recaiu no programa da *Microsoft* devido aos seguintes fatores:

- Rápido processo de implementação;
- Reduzidos custos de implementação e manutenção;
- Diversidade de Layouts;
- Não requer um conhecimento aprofundado do Programa para o monitorizar;
- Fácil interpretação;
- Todas as alterações são realizadas dentro da própria organização.

Capítulo IV - Apresentação e Discussão de Resultados

O capítulo IV visa apresentar os resultados obtidos no trabalho de campo, através da aplicação da metodologia descrita no capítulo III, bem como pretende articular a apresentação dos mesmos com as etapas definidas na proposta metodológica, de forma a cumprir os objetivos específicos definidos no capítulo I.

4.1 1º Objetivo Específico

Analisar o ambiente interno e externo do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal.

De forma a conseguir realizar o objetivo proposto torna-se relevante analisar a organização na sua vertente interna e externa. Para tal, através da realização de entrevistas e de análise documental, vamos proceder três análises distintas:

- Análise do Ambiente Geral;
- Análise dos *Stakeholders*;
- Análise SWOT.

4.1.1 Análise do Ambiente Geral

Árbitros, Observadores e Quadros Nacionais de Futsal

A Arbitragem de Futsal nos quadros nacionais conta com 162 árbitros, no qual 4 são do sexo feminino e os restantes do sexo masculino, distribuídos pelas diferentes categorias, nomeadamente:

- 20 de categoria C1, na qual 4 são árbitros FIFA, ou seja árbitros internacionais;
- 7 de categoria C2N3;
- 112 de categoria C2;
- 23 de categoria C3N2.

As diferentes categorias apresentam uma média de idade dos árbitros distinta. A média de idade no 1º dia da época desportiva 2014/15 dos árbitros de categoria C1 e C2N3 era de 36 anos. Ao nível da categoria C2 a média desce para os 34 anos e na categoria C3N2 a média volta a descer para os 27 anos.

Os jogos realizados por época também variam de categoria para categoria. Em média um árbitro de categoria C1 na época 2014/15 realizou 30 jogos. Já os árbitros de categoria C2N3 e C2 realizaram uma média de 27 jogos e os de categoria C3N2 realizaram 25 jogos.

Relativamente aos Observadores, encontramos uma realidade distinta. Atualmente pertencem aos quadros nacionais 41 observadores, estando 6 em situação de incompatibilidade. Os restantes 35 estão divididos em duas categorias, nomeadamente:

- 15 de categoria Obs Nacional A;
- 20 de categoria Obs Nacional B;

Em média, os observadores de categoria Obs Nacional A na época 2014/15 realizaram 22 observações e os de categoria Obs Nacional B realizaram 17 observações.

A nível dos quadros nacionais a arbitragem de futsal é apoiada pelos 22 Conselhos de Arbitragem Distritais e Regionais. Estes podem ser constatados na tabela 4.

Tabela 4 - 22 Conselhos de Arbitragem Distritais e Regionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conselhos de Arbitragem	Nº de Árbitros	Nº de Observadores
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol do Algarve	7	1
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Angra do Heroísmo	4	2
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Aveiro	11	2
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Beja	4	0
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Braga	8	3
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Bragança	2	0
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Castelo Branco	7	0
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Coimbra	14	5
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Évora	2	1
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Guarda	5	1
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol da Horta	0	0
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Leiria	13	3
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Lisboa	13	4
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol da Madeira	4	2
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Ponta Delgada	4	0
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Portalegre	7	2
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol do Porto	19	4
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Santarém	5	2
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Setúbal	10	3
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Viana do Castelo	8	0
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Vila Real	6	1
Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol de Viseu	9	5

Na tabela 4 ainda se pode verificar que, a nível dos árbitros apenas, o Conselho de Arbitragem da Associação de Futebol da Horta não tem nenhum representante nos quadros nacionais. Ainda na mesma tabela podemos constatar que o CA da AF do Porto é o CA Distrital mais representado, com 19 árbitros.

Relativamente aos observadores podemos constatar que existem vários Conselhos de Arbitragem Distritais que não têm qualquer representante nos quadros nacionais, nomeadamente: Beja, Bragança, Castelo Branco, Horta, Ponta Delgada e Viana do Castelo. Por outro lado, os Conselhos de Arbitragem Distritais mais representados com 5 elementos cada são: Coimbra e Viseu.

Competições de Futsal a Nível Nacional

É de responsabilidade do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol nomear os árbitros e os observadores para todas as competições a nível nacional. Na tabela 5 é possível verificar as 11 competições a nível nacional de Futsal.

Tabela 5 - Competições a nível nacional de Futsal.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

<i>Competições a Nível Nacional de Futsal</i>
Liga SportZone
II Divisão Nacional
Campeonato Nacional de Sub20
Campeonato Nacional de Futebol Feminino
Taça de Portugal Masculina
Taça de Portugal Feminina
Taça Nacional de Juniores A
Taça Nacional de Juniores B
Taça Nacional Feminina de Juniores A
Supertaça Masculina de Futsal
Supertaça Feminina de Futsal

Durante uma época desportiva o número de jogos por fim de semana variam devido ao elevado número de competições. Em média por fim de semana realizam-se 68 jogos.

Centro de Treinos de Futsal

Atualmente a Arbitragem de Futsal conta como 5 centros de treinos, como exemplificado na figura 12.



Figura 12 – Centro de Treinos Futsal.

Adapt. Rocha (2015)

Estrutura da Arbitragem

Abaixo é possível verificar a estrutura do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol (figura 13), bem como a estrutura da Arbitragem dentro da Federação Portuguesa de Futebol (figura 14). A estrutura da arbitragem ainda conta com os 22 Conselhos de Arbitragem Distritais, como já referido anteriormente, e com a Academia de Arbitragem.

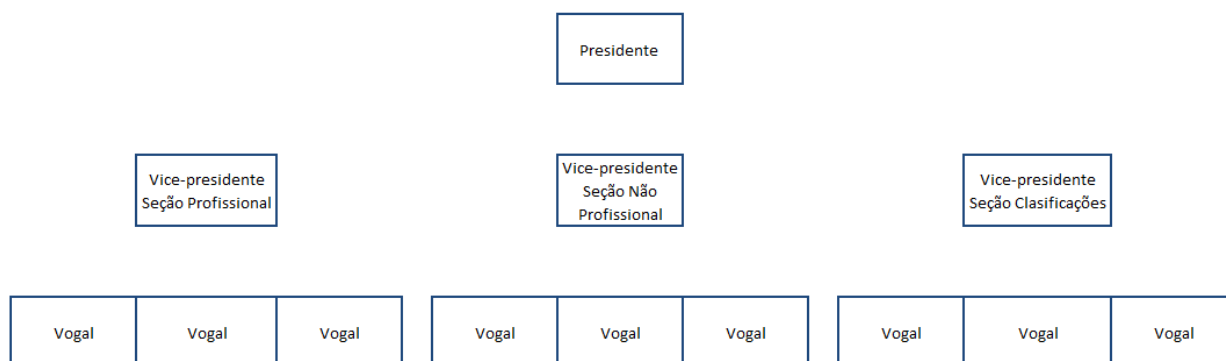


Figura 13 - Estrutura do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

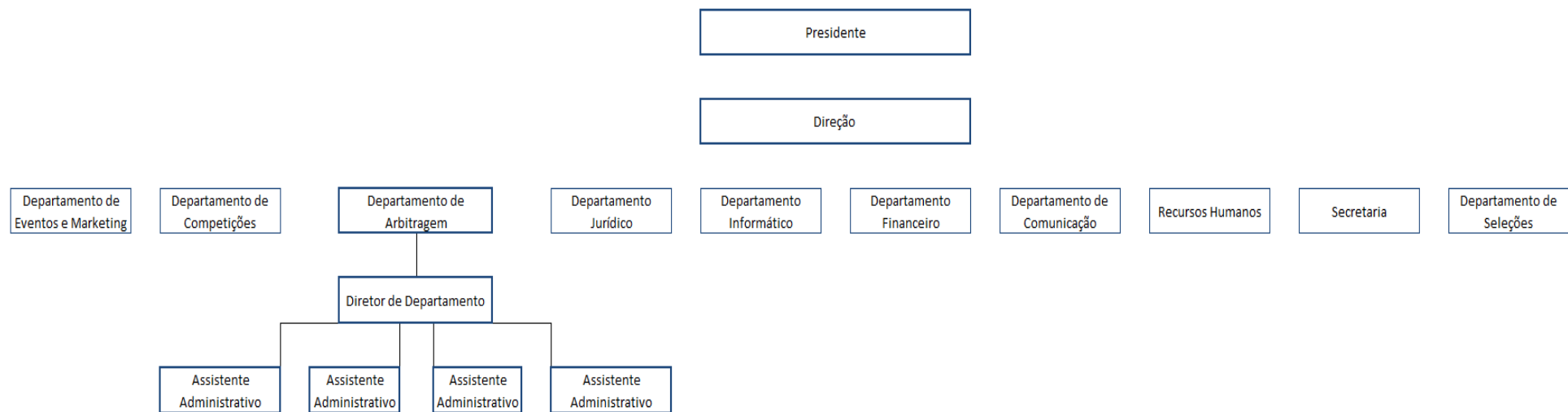


Figura 14 - Estrutura da Arbitragem dentro da Federação Portuguesa de Futebol.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.1.2 Análise dos *Stakeholders*

Esta análise recai sobre todo o organismo ou indivíduo que possa ter alguma influência no desempenho da Arbitragem Nacional de Futsal.

Caldeira (2009) afirma que cada *stakeholder* é motivado por um conjunto de objetivos, pelo que se torna importante identificar os objetivos comuns e manter uma relação estável entre ambas as partes de forma a maximizar a *performance*. O mesmo autor diferencia os grupos de interesse e divide-os em dois conjuntos, internos (quando pertencem à organização) e externos (quando estão fora da organização). Para identificar o grau de participação e envolvimento de cada *stakeholder* é importante responder às seguintes questões:

- Quem são os nossos *Stakeholders* internos e externos?
- Quais os *Key Performance Indicators* que cada *Stakeholder* utiliza para avaliar a organização?
- Qual o nível de interesse dos *stakeholders* no desempenho da organização?
- Qual o nível de influência dos *stakeholders* nos processos de decisão?

Baseado na informação recolhida foi elaborado a Grelha de Análise de *Stakeholders* e a respetiva Matriz de *Stakeholders* (figura 15 e tabela 6 respetivamente).

	Stakeholders	KPI's	Nível de interesse no desempenho:		Nível de influencia no processo de decisão:		O que é que esperam da Arbitragem de Futsal:	O que é que a Organização espera dos Stakeholders:
			Baixo	Alto	Pouco	Muito		
Internos	Árbitros/Observadores	Condições para a prática da modalidade; Desempenho do staff; Regularidade dos pagamentos.		X	X		Transparencia; Respostas a pedidos e reclamações atempadamente; Resolução de problemas; Evolução.	Dedicação, empenho, envolvimento e proatividade na procura de soluções para os problemas; Boa conduta profissional; Alto rendimento.
	Colaboradores	Tipo de gestão adoptada pela Direção; Condições de trabalho; Nível salarial.		X		X	Melhoria das condições de trabalho; Assiduidade nos pagamentos; Reconhecimento e oportunidades.	Desenvolva a sua atividade com profissionalismo, seja proativo na procura de soluções para os problemas.
	Conselhos de Arbitragem Distritais	Cumprimentos dos critérios de financiamento; Apoio a nível administrativo, organizacional, informático e de suporte legal; Suporte para o desenvolvimento.		X	X		Equidade em Associações Distritais; Evolução. Ajuda financeira.	Cooperem no desenvolvimento de atividades localmente; Cumprimento dos compromissos assumidos.
	Direção da FPF	Nível de desempenho da Arbitragem de Futsal.		X		X	Alto rendimento.	Que cumpra com os compromissos proposto; Cooperem no desenvolvimento de atividades a nível nacional.
Externos	Patrocinadores	Nível de promoção dos seus produtos/serviços; Imagem.		X	X		Retribuição do Investimento; Ser um parceiro ativo no desenvolvimento da Arbitragem de Futsal; Confiança e credibilidade.	Que entendam a realidade e o contexto do desporto, especificamente da Arbitragem de Futsal; Cumpram com os compromissos assumidos; Apoio financeiro.
	Fornecedores	Assiduidade dos pagamentos; Nível de procura dos seus serviços/produtos.		X	X		Que cumpra com os compromissos financeiros e não financeiros assumidos.	Que entendam a realidade e o contexto do desporto, especificamente da Arbitragem de Futsal; Cumpram com os compromissos assumidos.
	Clubes	Nível de satisfação do desempenho dos Árbitros.		X	X		Isenção; Nível de desempenho elevado.	Facilitem e cooperem no desenvolvimento da Arbitragem de Futsal. <i>Fair-play</i>
	Adeptos	Valorização do espetáculo.	X		X		Isenção; Nível de desempenho elevado.	Que se sintam realizados e que reconheçam o valor intrínseco à Arbitragem de Futsal. <i>Fair-play</i>
	Media	Valorização do espetáculo; Erro.	X		X		Nível de desempenho elevado.	Cooperem no desenvolvimento da Arbitragem de Futsal, dando a conhecer ao público.
	Arbitragem de outras Modalidades	Projetos conjuntos e/ou em parceria	X		X		Cooperação na procura de soluções para problemas comuns.	Que estejam dispostas a colaborar em assuntos comuns.
	Arbitragem de Futsal de outros Países	Cooperação para questões sobre a Arbitragem de Futsal a nível internacional.	X		X		Cooperação na procura de soluções para problemas comuns.	Que estejam dispostas a colaborar em assuntos comuns.
	FIFA/UEFA	Nível de desenvolvimento da Arbitragem de Futsal.	X			X	Cooperação para desenvolver a Arbitragem de Futsal; Nível de desempenho elevado.	Que cumpra com os compromissos proposto; Cooperem no desenvolvimento de atividades a nível internacional.

Figura 15 – Grelha de Análise dos *Stakeholders* da Arbitragem de Futsal.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela 6 - Matriz de *Stakeholders* da Arbitragem de Futsal.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

		Nível de interesse no desempenho da Arbitragem de Futsal	
		Baixo	Alto
Nível de influência no processo de decisão da Arbitragem de Futsal	Pouco	Adeptos Arbitragem de outras modalidades Media Arbitragem de Futsal de outros Países	Árbitros/Observadores Conselhos de Arbitragem Distritais Clubes Patrocinadores Fornecedores
	Muito	FIFA/UEFA	Colaboradores Direção FPF

4.1.3 Análise SWOT

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” Sun Tzu (citado por Mendes, 2012).

Para Santos (2008), a análise SWOT constitui-se como uma ferramenta de apoio à decisão e reflexão estratégica. Esta é dividida em duas partes distintas: análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos).

Deste modo, apuramos o seguinte quadro (tabela 7):

Tabela 7 – Análise SWOT.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Plano Interno	1 - Nomeação de árbitros/observadores 2 - Processo de formação e desenvolvimento do árbitros/observadores 3 - Tecnologia disponibilizada aos árbitros/observadores 4 - Apoio do Departamento de Arbitragem 5 - Poder propor alterações aos Regulamentos/Estatutos	1 - Pouca capacidade de promoção da Arbitragem de Futsal 2 - Dependencia financeira da FPF 3 - O Conselho de Arbitragem da FPF não se dedicar exclusivamente à Arbitragem 4 - Poucos formadores e pouca capacidade de recrutamento e retenção
	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Plano Externo	1 - A valorização dos melhores árbitros/observadores de Futsal 2 - Velocidade a que a Modalidade Futsal se está a desenvolver 3 - Aumento do número de jogos televisionados 4 - Novos patrocinadores	1 - Arbitragem de Futebol e outros modalidades desportivas 2 - Verbas financeiras reduzidas 3 - Concentração geografica do árbitros/observadores 4 - Tempo que é necessário despendar para a prática da Arbitragem de Futsal

Após a análise SWOT procedeu-se, através do cruzamento entre as variáveis da análise, à realização da Matriz SWOT (tabela 8).

Tabela 8 – Matriz SWOT.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

		Plano Interno									
		Pontos Fracos (W)					Pontos Fortes (S)				
		1 - Pouca capacidade de promoção da Arbitragem de Futsal	2 - Dependência financeira da FPF	3 - O Conselho de Arbitragem da FPF não se dedicar exclusivamente à Arbitragem	4 - Poucos formadores e pouca capacidade de recrutamento e retenção	1 - Nomeação de árbitros/observadores	2 - Processo de formação e desenvolvimento do árbitros/observadores	3 - Tecnologia disponibilizada aos árbitros/observadores	4 - Apoio do Departamento de Arbitragem	5 - Poder para propor alterações aos Regulamentos/Estatutos	
Plano Externo	Ameaças (T)	1 - Arbitragem de Futebol e outros modalidades desportivas									
		2 - Verbas financeiras reduzidas									
		3 - Concentração geográfica do árbitros/observadores									
		4 - Tempo que é necessário despensar para a prática da Arbitragem de Futsal									
	Oportunidades (O)	1 - A valorização dos melhores árbitros/observadores de Futsal									
		2 - Velocidade a que a Modalidade Futsal se está a desenvolver									
		3 - Aumento do número de jogos televisionados									
		4 - Novos patrocinadores									

	Interações a anular
	Interações a minimizar
	Interações a desenvolver
	Interações a consolidar

4.2 2º Objetivo Específico

Definir as perspetivas a adotar pelo Conselho de Arbitragem, bem como os respetivos objetivos.

Para concretizar este objetivo, primeiramente, é importante definir o posicionamento estratégico da Arbitragem de Futsal, através da definição dos três pilares do Balanced Scorecard, nomeadamente a Missão, Visão e Valores, e dos temas chaves de intervenção.

De seguida é necessário traduzir este posicionamento em termos de planeamento estratégico através da definição das perspetivadas do Balanced Scorecard a adotar.

4.2.1 Posicionamento Estratégico

Missão

Definir as orientações em matéria de arbitragem e coordenar, planear e administrar a respetiva atividade.

Visão

Reorganizar o funcionamento da arbitragem nacional, reestruturar a formação, a carreira e a avaliação de desempenho, bem como profissionalizar e internacionalizar a arbitragem de elite.

Valores

Os valores que exprimem a Missão e a Visão da Arbitragem de Futsal a nível nacional e que criam as melhores condições para a realização dos seus objetivos são:

- **Rigor e Dedicção.** A Arbitragem de Futsal a nível nacional defende que apenas com rigor e dedicação se podem alcançar os objetivos inicialmente propostos.
- **Transparência.** A Arbitragem de Futsal a nível nacional acredita que uma transparência em todos os seus processos contribuíram para o desenvolvimento da modalidade e para uma prática saudável da mesma.
- **Integridade.** A Arbitragem de Futsal a nível nacional luta contra todos os atos que possam pôr em risco a integridade pessoal de qualquer indivíduo.
- **Desportivismo.** A Arbitragem de Futsal a nível nacional defende a prática do desporto de uma forma saudável e repudia qualquer ato de racismo.

Temas chaves de Intervenção

Tendo por base as análises anteriormente já desenvolvidas, como a análise do ambiente geral, análise dos *Stakeholders*, a análise de documentos oficiais, entre outras, foram estabelecidos os seguintes temas chaves:

- **Gestão e Organização:** Implementar uma metodologia de gestão estratégica de forma a conseguir adaptar a sua estrutura organizacional ao financiamento, à estrutura de custos e às atividades que organiza.
- **Formação e Cooperação:** Desenvolver uma forte política formativa para os agentes desportivos, envolvendo todos os *stakeholders*, de forma a melhorarem permanente o seu desempenho.
- **Alto Rendimento:** Proporcionar aos agentes desportivos todas as condições para alcançarem o topo da Arbitragem de Futsal, tornarem-se internacionais e chegarem a elite mundial.

4.2.2 Planeamento Estratégico

Perspetivas do Balanced Scorecard

Nesta etapa, vamos traduzir a estratégia a implementar através das perspetivas do Balanced Scorecard.

Desta forma, e dadas as características da organização em estudo (um órgão institucional de uma Federação Desportiva, por conseguinte uma organização sem fins lucrativos), iremos adaptar a metodologia Balanced Scorecard de forma a ser compatível com a organização em estudo. Assim, optamos por utilizar o modelo de Niven (2008), Balanced Scorecard para organizações sem fins lucrativos (figura 16).

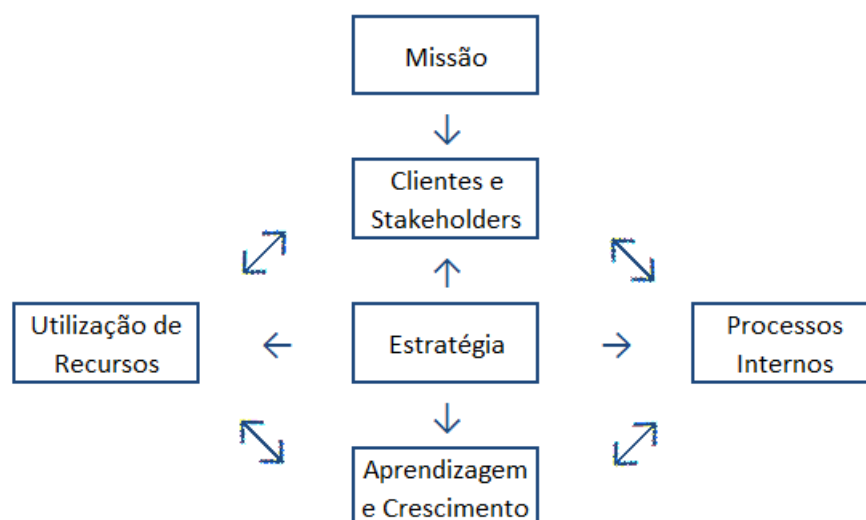


Figura 16 - Encadeamento das Perspetivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Niven (2008).

Após estabelecer o modelo a utilizar iremos apresentar as quatro perspetivas e o que se pretende em cada uma delas:

- **Perspetiva de Clientes e *Stakeholders***

Promover um clima que proporcione uma saudável relação, o que traduz as ações organizadas pelo Conselho de Arbitragem da FPF em ações geradoras de melhorias para a arbitragem de futsal e consequentemente satisfação para os seus intervenientes.

- **Perspetiva de Processos Internos**

Desenvolver e melhorar um conjunto de processos de organização interna, através do trabalho de equipa e de tomada de decisão, bem como implementar novas metodologias de trabalho mais eficientes.

- **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Apostar numa constante formação dos colaboradores, profissional e pessoal, para que estes possam melhorar as suas capacidades e desenvolver competências específicas, que lhes proporcionem uma melhor *performance* na realização das suas funções.

- **Perspetiva de Utilização de Recursos**

Gerir os recursos financeiros disponíveis de forma responsável de acordo com o plano de atividades e orçamento previamente estipulado e tentar angariar novas fontes de financiamento.

Objetivos Estratégicos por Perspetiva

Após a definição de cada perspetiva, é necessário definir os objetivos específicos de cada uma, bem como explicar o que se pretende com cada um deles (tabelas 9, 10, 11 e 12).

Tabela 9 – Objetivos (Clientes e *Stakeholders*).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Perspetiva de Clientes e Stakeholders (C)	
Objetivos	O que se pretende
1 - Promover formação adequada para todos os agentes desportivos	Desenvolver cursos de formação, bem como uma plataforma interativa que satisfaça e aumente o conhecimentos do árbitros e observadores.
2 - Aumentar o número de árbitros e observadores de Futsal	Realizar projectos dinamizadores da Arbitragem de Futsal junto de escolas e outras instituições.
3 - Aumentar o nível de retenção de árbitros de Futsal	Propocionar elevados níveis de satisfação de forma a superar as espetativas iniciais, nomeadamente na relação trabalho arbitragem.
4 - Aumentar nível exibicional por parte dos árbitros e observadores de Futsal	Alcançar, através do merito, nomeações para as fases finais das competições mais importantes a nível internacional, bem como aumentar o número de árbitros e observadores internacionais.

Tabela 10 – Objetivos (Processos Internos).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Perspetiva de Processos Internos (P)	
Objetivos	O que se pretende
1 - Melhorar o canal de comunicação (interno/externo)	Elaborar um plano de comunicação universal que facilite a partilha de informação e o trabalho de equipa.
2 - Modernizar os processos administrativos	Recorrer a novas tecnologias para facilitar processos.
3 - Reestruturar/definir as competências e deveres dos colaboradores	Elaborar um mapa de competências e deveres. Todos os elementos devem ter conhecimento das suas funções e das dos colegas de forma a estarem por dentro de todos os assuntos sempre que necessário.
4 - Melhorar os atributos dos produtos/serviços prestados	Melhorar a qualidade dos serviços prestados, através da simplificação e da uniformização.

Tabela 11 – Objetivos (Aprendizagem e Crescimento).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (A)	
Objetivos	O que se pretende
1 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	Incentivar os colaboradores para uma constante atualização dos conhecimentos por meio de participações em formações específicas.
2 - Generalizar o acesso aos objetos de formação	Elaborar um processo que permita a qualquer interessado obter objetos de formação.
3 - Aumentar os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores	Pretende-se que os colaboradores se sintam representados pela chefia e que se identifiquem com os valores da organização, de forma a implementar uma cultura de compromisso organizacional.
4 - Realização de estudos de investigação sobre a Arbitragem de Futsal	Incentivar e apoiar o desenvolvimento de investigações científicas sobre a Arbitragem de Futsal.

Tabela 12 – Objetivos (Utilização de Recursos).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Perspetiva de Utilização de Recursos (R)	
Objetivos	O que se pretende
1 - Garantir o equilíbrio económico e financeiro	Ajustar as despesas às receitas.
2 - Aumentar o financiamento/o número de fontes de financiamento	Angariar novas fontes de financiamento, nomeadamente novos patrocínios e/ou contratos publicitários e aumentar a percentagem de financiamento dos atuais patrocinadores
3 - Racionalizar a utilização dos recursos (humanos e materiais) permitindo a sua rentabilização.	Otimizar o material e as instalações disponíveis, bem como conseguir disponibilizar os recursos existentes a todos os interessados.
4 - Reestruturar o modelo de distribuição financeira	Reestruturar o modelo de distribuição dos apoios financeiros às ADR's, bem como a tabela de prémios para árbitros e observadores.

4.3 3º Objetivo Específico

Elaborar o mapa estratégico do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal.

Para este objetivo considera-se importante elaborar o mapa estratégico do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal bem como o mapa das relações de causa e efeito entre os objetivos

4.3.1 Mapa Estratégico do CA da FPF na vertente Futsal

Definidos os objetivos das perspetivas do Balanced Scorecard, é necessário realizar o mapa estratégico que irá representar toda a arquitetura da estratégia da Arbitragem de Futsal a nível nacional.

Para Caldeira (2010) o mapa estratégico assume uma função de relevante importância para explicar a estratégia da organização, bem como para acompanhar e monitorizar o desempenho da mesma.

Mendes (2012) refere que a estrutura do mapa estratégico deve ter em atenção o equilíbrio entre os seguintes aspetos:

- O curto e o médio/longo prazo;
- A vertente financeira e não financeira;
- Áreas internas e externas da organização;
- Indicadores de ação e indicadores de resultado.

O mapa estratégico proposto assenta em três temas direcionais:

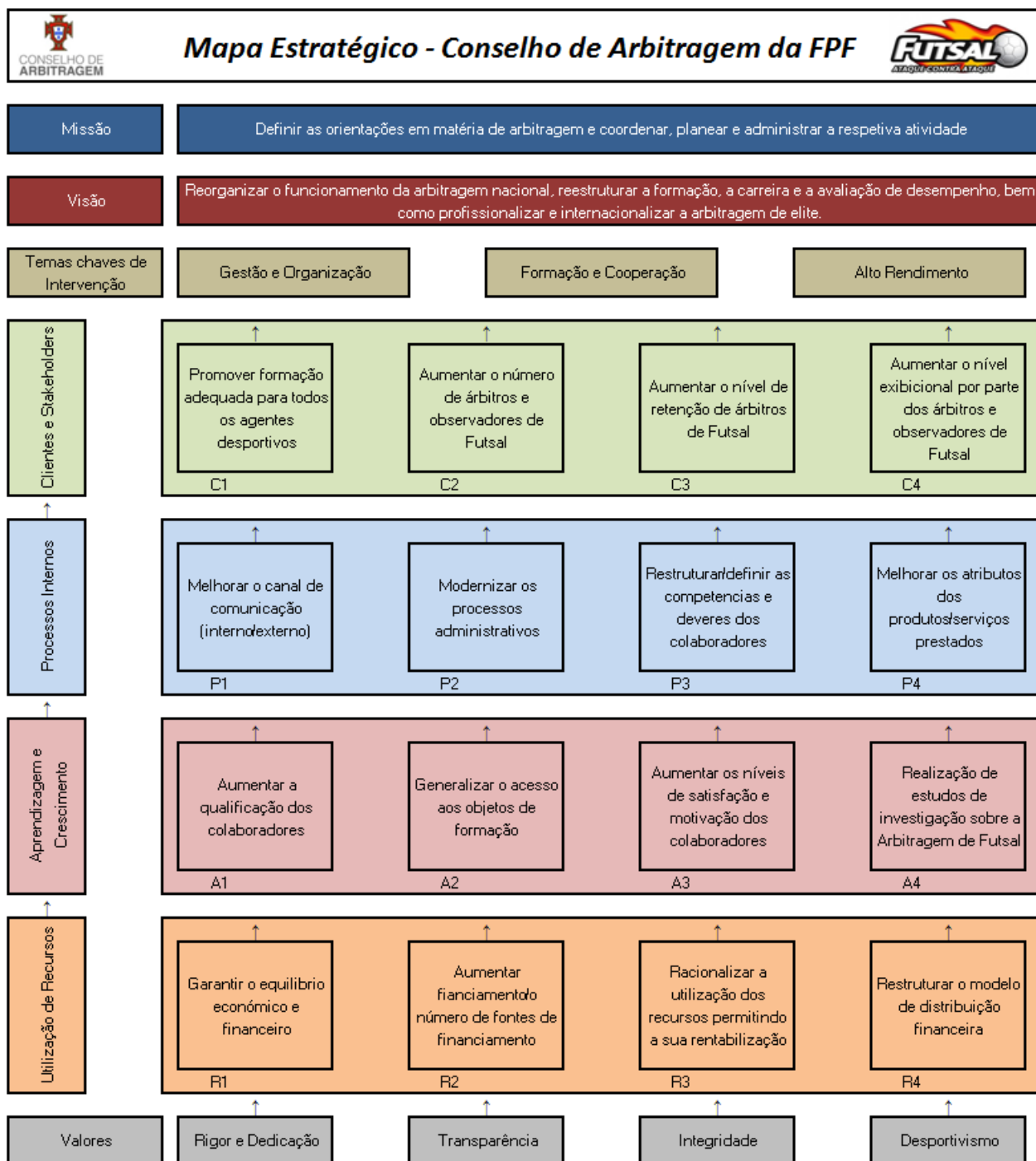
- Organização e Gestão;
- Formação e Cooperação;
- Alto Rendimento.

Os temas dividem a estratégia em vários processos de criação de valor. Todos os temas estão interligados entre as perspetivas e o eixo de atuação numa relação de causa e efeito, com o intuito de se dar corpo à missão e à visão (Kaplan e Norton, 2008).

Assim, foi definido o seguinte Mapa Estratégico para a Arbitragem de Futsal a nível nacional (tabela 13):

Tabela 13 – Mapa Estratégico do CA da FPF na vertente Futsal.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

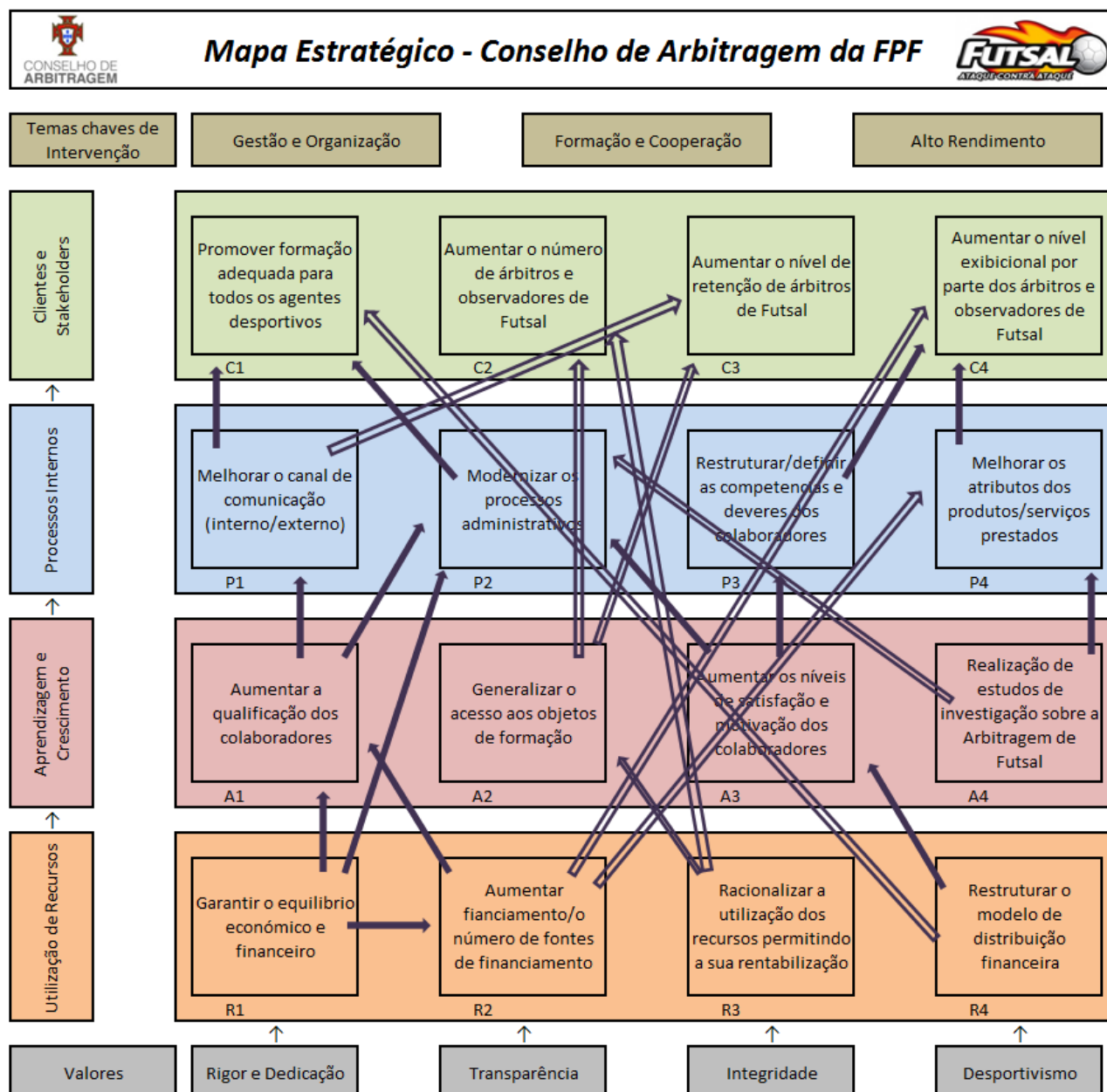


4.3.2 Mapa de Relações de Causa e Efeito

Para que se possa entender melhor a forma como os objetivos das diferentes perspetivas se influenciam uns aos outros, descrevemos através de setas as relações de causalidade entre cada objetivo estratégico (tabela 14).

Tabela 14 – Mapa de Relações de Causa e Efeito

Fonte: Elaborado pelo Autor.



4.4 4º Objetivo Específico

Elaborar uma proposta de implementação dos objetivos de cada perspetiva através dos respetivos indicadores de desempenho, iniciativas e metas.

De forma a concretizar este objetivo é necessário elaborar Scorecards Estratégicos para as diferentes perspetivas do Balanced Scorecard.

Como já referido anteriormente as perspetivas na qual os Scorecards vão incidir são:

- Perspetiva do Clientes e *Stakeholders*;
- Perspetiva de Processos Internos;
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento;
- Perspetiva de Utilização de Recursos.

4.4.1 Scorecards Estratégicos

Os Scorecards Estratégicos representam a proposta de implementação dos objetivos de cada perspetiva. Estes, para além dos objetivos propostos, englobam ainda os indicadores de medição dos objetivos, as iniciativas a realizar, bem como as metas a atingir.

Nas seguintes tabelas (15, 16, 17 e 18) podemos verificar a construção dos Scorecards Estratégicos.

Tabela 15 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Clientes e Stakeholders.

Fonte: Elaborado pelo Autor.



<div>  Balanced Scorecard Conselho de Arbitragem da FPF - C&S  </div>							
Peso	Objetivos	Indicadores	Iniciativas	Eixo	Tipo	Peso 25%	Metas 1ª época desportiva
Clientes e Stakeholders	25% C1 - Promover formação adequada para todos os agentes desportivos	nº de cursos realizados	Promover cursos por distrito	F & C	Ação	35%	menos de 9 = insuficiente entre 9 e 11 = suficiente mais que 11 = bom
		% de novos formadores	Criar incentivos aos formadores		Resultado	50%	menos de 30% = insuficiente entre 30% e 50% = suficiente mais de 50% = bom
		nº de manuais de formação elaborados	Realização de novos estudos sobre a arbitragem de futsal		Ação	15%	0 = insuficiente 1 = suficiente mais que 1 = bom
	27% C2 - Aumentar o número de árbitros e observadores de Futsal	nº de ações realizadas junto das escolas e outras instituições	Promover a arbitragem de futsal no desporto escolar	F & C	Ação	40%	menos de 2 = insuficiente 2 = suficiente mais que 2 = bom
		Taxa de crescimento de novos árbitros	Publicitar a atividade árbitros de futsal junto das gerações mais novas		Resultado	30%	menos de 3% = insuficiente entre 3% e 5% = suficiente mais de 5% = bom
		Taxa de crescimento de novos Observadores	Publicitar a atividade observador de futsal junto de ex-árbitros		Resultado	30%	menos de 3% = insuficiente entre 3% e 5% = suficiente mais de 5% = bom
	19% C3 - Aumentar o nível de retenção de árbitros de Futsal	% de árbitros que desistem	Criação de uma programa de apoio aos árbitros	F & C	Resultado	50%	mais de 7% = insuficiente entre 4% e 7% = suficiente menos de 4% = bom
		Faixa etária dos árbitros na categoria C2	Alterar Regulamentos		Ação	50%	> 35 anos = insuficiente entre 32 e 35 anos = suficiente < 32 anos = bom
	29% C4 - Aumentar o nível exibicional por parte dos árbitros e observadores de Futsal	% de exibições com nota muito boa	Elaboração de um programa de acompanhamento pré e pós jogo	A. R.	Resultado	50%	menos de 10% = insuficiente entre 10% e 25% = suficiente mais de 25% = bom
		% de jogos observados	Elaborar um novo mapa de observações		Resultado	20%	menos de 50% = insuficiente entre 50% e 70% = suficiente mais de 70% = bom
		% de seções de acompanhamento antes e depois dos jogos	Elaboração de um programa de acompanhamento pré e pós jogo		Resultado	30%	menos de 20% = insuficiente entre 20% e 30% = suficiente mais de 30% = bom

Tabela 16 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Processos Internos.

Fonte: Elaborado pelo Autor.



<div>  <div> Balanced Scorecard Conselho de Arbitragem da FPF - P.I. </div>  </div>								
Peso	Objetivos	Indicadores	Iniciativas	Eixo	Tipo	Peso	Metas	
25%							1ª época desportiva	
Processos Internos	50%	P1 - Melhorar o canal de comunicação (interno/externo)	nº de reuniões internas	Elaborar um mapa de reuniões de duas em duas semanas	O & G	Ação	30%	menos de 23 = insuficiente entre 23 e 27 = suficiente mais que 27 = bom
			nº de canais de comunicação	Criar plataforma online		Ação	30%	menos de 3 = insuficiente entre 3 e 5 = suficiente mais de 5 = bom
			% de intervenientes nos canais de comunicação	Efetuar uma boa gestão dos canais de comunicação, partilhando muita informação		Resultado	40%	menos de 80% = insuficiente entre 80% e 92% = suficiente mais que 92% = bom
	20%	P2 - Modernizar os processos administrativos	% de processos administrativos alterados	Proporcionar formação específica aos colaboradores	O & G	Resultado	50%	menos de 10% = insuficiente entre 10% e 20% = suficiente mais que 20% = bom
			% de novas tecnologias introduzida nos processos administrativos	Fornecer novo equipamento informático/software aos colaboradores		Resultado	50%	menos de 15% = insuficiente entre 15% e 35% = suficiente mais de 35% = bom
	10%	P3 - Reestruturar/definir as competências e deveres dos colaboradores	% de satisfação referente às competências dos colaboradores	Inquério de satisfação sobre a competências desenvolvidas	O & G	Resultado	50%	menos de 80% = insuficiente entre 80% e 92% = suficiente mais que 92% = bom
			nº de reuniões, com ordem de trabalho, a reestruturação de competências, realizadas	Elaborar um mapa de reuniões trimestrais, sobre as competências dos colaboradores		Ação	50%	menos de 3 = insuficiente entre 4 e 5 = suficiente mais que 5 = bom
	20%	P4 - Melhorar os atributos dos produtos/serviços prestados	% de satisfação referente ao melhoramento dos produtos/serviços prestados	Elaboração de um inquérito	A. R.	Resultado	40%	menos de 70% = insuficiente entre 70% e 90% = suficiente mais de 90% = bom
			% de produtos/serviços melhorados	Proporcionar formação específica aos colaboradores		Resultado	60%	menos de 10% = insuficiente entre 10% e 15% = suficiente mais de 15% = bom

Tabela 17 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.

Fonte: Elaborado pelo Autor.



		Balanced Scorecard Conselho de Arbitragem da FPF - A&C						
Peso	Objetivos	Indicadores	Iniciativas	Eixo	Tipo	Peso 25%	Metas	
							1ª época desportiva	
Aprendizagem e Crescimento	40%	A1 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	nº de ações de formação organizadas para colaboradores	Detetar quais os maiores problemas dos colaboradores e realizar formações nessa área	O & G	Ação	40%	menos de 2 = insuficiente 2 = suficiente mais que 2 = bom
			% de colaboradores a frequentar cursos de formação no exterior	Criação de uma programa de apoio a colaboradores a frequentar cursos no exterior		Resultado	30%	menos de 20% = insuficiente entre 20% e 50% = suficiente mais de 50% = bom
			% de colaboradores a frequentar as formações internas	Atribuição de prémios internos		Resultado	30%	menos de 60% = insuficiente entre 60% e 90% = suficiente mais de 90% = bom
	15%	A2 - Generalizar o acesso aos objetos de formação	nº de centro de treinos por distrito	Ajuda financeira à criação a novos centros de treino	O & G	Ação	70%	menos de 1 por cada 3 distritos = insuficiente 1 por cada 3 distritos = suficiente 1 por cada distrito = bom
			% de árbitros/observadores a frequentar os centros de treinos	Atribuição de prémios		Resultado	30%	menos de 35% = insuficiente entre 35% e 75% = suficiente mais de 75% = bom
	25%	A3 - Aumentar os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores	Índice de satisfação e motivação dos colaboradores	Elaborar um inquérito de satisfação e motivação dos colaboradores	O & G	Resultado	50%	menos de 65% = insuficiente entre 65% e 90% = suficiente mais de 90% = bom
			Índice de liderança	Elaborar um inquérito de satisfação e motivação em relação à liderança		Resultado	50%	menos de 65% = insuficiente entre 65% e 90% = suficiente mais de 90% = bom
	20%	A4 - Realização de estudos de investigação sobre a Arbitragem de Futsal	nº de estudo realizados	Definir áreas que querem de desenvolvimento	F & C	Ação	40%	menos de 2 = insuficiente 2 = suficiente mais que 2 = bom
			Taxa de aplicação dos estudos realizados	Realização de eventos para expor os estudos realizados		Resultado	20%	menos de 20% = insuficiente entre 20% e 40% = suficiente mais de 40% = bom
			% de colaboradores a desenvolver uma investigação	Incentivo financeiro ao desenvolvimento de estudos de investigação		Resultado	40%	menos de 10% = insuficiente entre 10% e 33% = suficiente mais de 33% = bom


Tabela 18 – Scorecard Estratégico – Perspetiva Utilização de Recursos.

Fonte: Elaborado pelo Autor.



CONSELHO DE ARBITRAGEM

Balanced Scorecard Conselho de Arbitragem da FPF - U.R.



FUTSAL

ATAQUE CONTRA ATAQUE

Peso	Objetivos	Indicadores	Iniciativas	Eixo	Tipo	Peso 25%	Metas 1ª época desportiva
Utilização de Recursos	30%	R1 - Garantir o equilíbrio económico e financeiro	Balanço financeiro	O & G	Resultado	33,33%	negativo = insuficiente neutro = suficiente positivo = bom
			Rácio de autonomia financeira		Resultado	33,33%	menor que 1 = insuficnete 1 = sucifiente maior de 1 = bom
			Rácio de liquidez geral		Resultado	33,33%	menor que 1 = insuficnete 1 = sucifiente maior de 1 = bom
	50%	R2 - Aumentar fianciamento/o número de fontes de financiamento	nº de novos patrocínios/parcerias	O & G	Ação	50%	0 = insuficiente 1 = suficiente mais que 1 = bom
			% do aumento financeiro das fontes de financiamento já existentes		Resultado	50%	menos 5% = insuficiente entre 5% e 10% = suficiente mais que 10% = bom
	10%	R3 - Racionalizar a utilização dos recursos permitindo a sua rentabilização	% de material que é requisitado ao exterior	O & G	Resultado	32,5%	mais de 40% = insuficiente entre 25% e 40% = suficiente menos de 25% = bom
			% de material que passa de uma época para a outra		Resultado	35%	menos de 75% = insuficiente entre 75% e 90% = suficiente mais de 90% = bom
			Taxa de rendibilidade dos espaços		Resultado	32,5%	menos de 60% = insuficiente entre 60% e 80% = suficiente mais de 80% = bom
	10%	R4 - Restruturar o modelo de distribuição financeira	% de desigualdade na distribuição de financiamento	O & G	Resultado	50%	mais de 10% = insuficiente entre 8% e 10% = suficiente menos de 8% = bom
			% de satisfação das ADR com o modelo de distribuição financeiro		Resultado	50%	menos de 50% = insuficiente entre 50% e 70% = suficiente mais de 70% = bom

5.1 Conclusões

O Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol, enquanto organismo sem fins lucrativos, está totalmente dependente de financiamento externo que advém da Federação Portuguesa de Futebol, da Liga Portuguesa de Futebol Profissional e de entidades privadas, no caso dos contratos de patrocínio e de publicidade. Assim, é essencial ter uma gestão eficiente dos recursos tangíveis e intangíveis disponíveis, por forma a melhorar o desempenho do próprio organismo.

O problema que nos propusemos a estudar consistia em definir indicadores e medir o desempenho da Arbitragem Nacional do Futsal de acordo com os objetivos estratégicos delineados para cada perspetiva do Balanced Scorecard. Para conseguir responder a este problema, foi determinante realizar uma boa revisão bibliográfica que abordasse todas as partes envolvidas do mesmo. Em complemento, e de maneira a orientar todo o estudo, foi seguida a proposta metodológica apresentada no Capítulo III – Metodologia. Em simultâneo foi ainda criada uma aplicação em *Excel*, que tem como finalidade ajudar na monitorização do desempenho da organização em tempo real, bem como, dependendo das opções estratégicas que forem tomadas, identificar qual o caminho que a mesma está a seguir.

O **1º objetivo específico** do estudo consistia em analisar o ambiente interno e externo do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal.

A realização deste objetivo revelou-se muito importante na medida em que nos permitiu conhecer todo o meio envolvente da organização. Permitiu-nos, nomeadamente, conhecer toda a estrutura da arbitragem nacional de futsal, quais os seus pontos fortes e fracos, quais as suas ameaças e oportunidades e os seus Stakeholders.

A concretização deste objetivo permite-nos concluir que os dois principais problemas residem na dificuldade de obtenção de fundos financeiros e de captação de novos árbitros. Atualmente, dado o elevado número de jogos e a escassez de árbitros e observadores, origina a impossibilidade de alguns deles conciliarem a arbitragem com os seus afazeres profissionais.

Outro aspeto que se verifica é a maior concentração geográfica dos agentes da arbitragem no litoral do país, o que origina mais deslocações ao interior com o consequente aumento do custo da arbitragem.

O **2º objetivo específico** do estudo assentava na definição das perspetivas a adotar pelo Conselho de Arbitragem, bem como os seus respetivos objetivos.

Para a concretização deste objetivo, foi necessário dividi-lo em duas partes distintas: o posicionamento estratégico e o planeamento estratégico.

No posicionamento estratégico foi definido qual a missão, visão, valores e temas chaves de intervenção do Conselho de Arbitragem da FPF. De seguida, e com base no posicionamento estratégico, foi elaborado o planeamento estratégico. Neste, foram definidas as perspetivas a desenvolver bem como os objetivos específicos de cada uma.

Visto o estudo incidir sobre uma organização sem fins lucrativos foi adotado o modelo Balanced Scorecard desenvolvido por Niven, em 2008, no qual eleva a missão para servir de referência principal e centraliza a estratégica com as quatro perspetivas. Relativamente às perspetivas podemos verificar que sofreram uma pequena alteração em comparação com o modelo inicial de Kaplan e Norton. Quer a perspetiva financeira, quer a de clientes, foram alteradas, passando a designarem-se por perspetiva de utilização de recursos e perspetiva de clientes e *stakeholders*, respetivamente.

O **3º objetivo específico** do estudo implicava elaborar o mapa estratégico do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal.

De forma a simplificar a comunicação da estratégia do Conselho de Arbitragem da FPF, na sua vertente de Futsal, foi elaborado um mapa estratégico que reúne, de forma organizada e perceptível, toda a informação necessária para o desenvolvimento da estratégia. Neste objetivo ainda foi elaborado um mapa de relações causa e efeito, mapa este que estabelece as relações entre os objetivos das diferentes perspetivas.

Com a elaboração destes último mapa é-nos permitido verificar quais os objetivos com maior influência nas relações de causa e efeito. Ao observar o mapa podemos concluir que dentro de cada perspetiva existe um objetivo que se destaca, nomeadamente o objetivo R1, A1, P2 e C4.

Por fim, o **4º objetivo específico** do estudo consistia na elaboração de uma proposta de implementação dos objetivos de cada perspetiva através dos respetivos indicadores de desempenho, iniciativas e metas.

Para realizar esta etapa do estudo foi necessário identificar os indicadores que medem os objetivos específicos de cada perspetiva, as iniciativas a realizar para concretizar os indicadores, bem como estipular as metas a alcançar.

Ao observar o scorecard da perspetiva de clientes e *stakeholders* podemos concluir que o aparecimento de novos formadores, a promoção da arbitragem e o acompanhamento específico para os árbitros de elite são as áreas que mais carecem de desenvolvimento, pelo que assumem uma maior importância dentro da perspetiva.

Relativamente à perspectiva de processos internos podemos concluir que a maior lacuna reside nos canais de comunicação, ou seja a forma como a informação é transmitida, quer internamente, quer externamente.

Já quanto à perspectiva de aprendizagem e crescimento, a aposta na realização de palestras e na formação dos colaboradores são as iniciativas que assumem maior importância na concretização dos objetivos do scorecard.

No que diz respeito ao scorecard da perspectiva de utilização de recursos podemos concluir que aumentar o valor das fontes de financiamento, quer por via de novos patrocinadores, quer por via das atuais parcerias, é o objetivo que ganha maior importância, na medida em que um bom desempenho na concretização deste objetivo pode, inclusivamente, abrir novas oportunidades para desenvolver mais iniciativas inerentes a outros objetivos.

Em suma, podemos concluir que apesar das perspetivas apresentarem todas elas o mesmo número de objetivos, existem uns que assumem maior importância que outros no desenvolvimento da organização.

O Balanced Scorecard apesar de ser uma metodologia complexa, especialmente quando aplicada a organizações sem fins lucrativos, é uma mais-valia para as organizações. A forma como expõe a estratégia e coloca em sintonia todos os seus intervenientes, desde a direção até aos colaboradores, permite que todos remem no mesmo sentido, ou seja que todos caminhem na prossecução de objetivos comuns.

5.2 Recomendações

No decorrer deste estudo, destacaram-se um conjunto de conceitos fundamentais para a sua concretização. Para o sucesso da implementação da metodologia Balanced Scorecard numa instituição sem fins lucrativos, revela-se fundamental:

- Perceber todas as variantes inerentes à implementação da metodologia Balanced Scorecard, de forma a reunir um conjunto de razões lógicas e racionais que justifiquem a sua implementação.
- Envolver a gestão de topo em todo o processo, na medida em que, quer a sua visão, quer o seu poder de decisão, são fulcrais para o êxito da sua divulgação.
- Articular todos os atuais pontos fortes da organização com aquilo que se quer implementar de novo, pois não faz sentido desperdiçar algo que cumpre bem o seu papel na organização.
- Espírito de mudança e sacrifício, pois a aplicação desta metodologia promove a inovação, o que exige muito tempo e dedicação.
- Comunicar. O bom entendimento de todos na estratégia de uma organização é o caminho certo para o sucesso.

Como sugestão para futuras investigações, propõe-se a aplicação do Balanced Scorecard ao Conselho de Arbitragem da FPF na mesma vertente, Futsal, mas ampliando-a à Academia de Arbitragem e ao Departamento de Arbitragem e seus colaboradores. Seria ainda interessante desenvolver o desdobramento em cascata, bem como uma monitorização da estratégia por um período de 2 a 3 épocas desportivas, para que se possa verificar resultados ao longo deste ciclo de avaliação.

De futuro seria aliciante uma verdadeira implementação desta metodologia na organização, mesmo contando com todas as dificuldades e complexidades inerentes. Para além disso, seria interessante realizar outros estudos com propostas de aplicação do Balances Scorecard às outras vertentes da Arbitragem.

ABREU, M. (2015). ***Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem fins lucrativos: Aplicação do Balanced Scorecard na Federação de andebol de Portugal***. Dissertação de Mestrado, FMH – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

BARDIN, L. (1977). ***Análise de Conteúdo***. Lisboa. Edições 70.

BECSKY, A. (2011). The application of Balanced Scorecard in team Sports. ***Applied Studies in Agribusiness and Commerce***. Vol. 5, Nº 3–4.

BOLIVAR, M.P.R., HERNÁNDEZ, A.M.L., RODRÍGUEZ, D.O. (2010). Implementing the Balanced Scorecard in Public Sector Agencies: An Experience in Municipal Sport Services. ***Academia, Revista Latinoamericana de Administración***, Nº45, pp. 116 – 139. Retirado de: <http://www.redalyc.org/pdf/716/71615503009.pdf>

CABRITA, M. (2009). ***Capital Intelectual e Desempenho Organizacional***. Lisboa: Lidel.

CALDEIRA, J. (2010). ***Implementação do Balanced Scorecard no Estado – Gerir a Performance Estratégica para criação de valor público***. Coimbra, Edições Almedina.

CÂNDIDO, C; SANTOS S. (2009). Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial: Uma questão controversa. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, vol. 8 n.2, p. 10-18.

CHANDLER, A. (1962). ***Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise***. United States of America. Massachusetts Institute of Technology

COLAÇO, C. (2012). ***Planear uma Investigação***. Textos de apoio da disciplina de Planeamento Estratégico do XI Mestrado em Gestão do Desporto da FMH-UTL – Não publicado.

CORREIA, N. (2013). ***A implementação do balanced scorecard em universidades públicas: Estudo de caso aplicado à Faculdade de Motricidade Humana***. Projeto de Mestrado, não publicado, ISCTE – IUL, Lisboa, Portugal.

D'ÓLIVEIRA, T. (2007). ***Tese e Dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos***. Lisboa. Editora RH.

DÁBRIO, M. (2010). *Articulação entre a Avaliação de Desempenho Docente e o Balanced Scorecard no Sistema Educativo Português*. Dissertação de Mestrado, não publicada, FMH - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

FILHO, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. Campos / Elsevier Editora.

FONTANA, A., FREY, J.H. (1994). *Interviewing the art of Science*. Em N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), Handbook of qualitative research. London: Sage Publications Inc.

FORTIN, M. (2009). *O Processo de Investigação – Da Conceção à realização*. Loures Lusociência.

GONÇALVES, A. (2009). *A Articulação entre O Siadap e o Balanced Scorecard nas Autarquias*. Dissertação de Mestrado, não publicada. FMH - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

KAPLAN, R. (2010). *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard*. Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>

KAPLAN, R. S (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, Issue 3, pp.353-370. Spring 2001.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996b). Using the Balanced scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January – February 1996, 75-85. Retirado de: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2013/02/oil.pdf>

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2001a). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment*. Boston. Harvard Business School Press. 182

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. **American Accounting Association - Accounting Horizons**, Vol. 15, Nº1, Março 2001, 87-104. Retirado de: http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/263170/mod_resource/content/1/Kaplan%20e%20Norton.pdf

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2004). **Strategy Maps - Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**. Harvard Business School Press

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2008). **Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Harvard Business Press.

KAPLAN, R., NORTON, D. (2009). **A Execução Premium**. Campos/Elsiever Editora.

KRIEMADIS T., KOTSOVOS A., ALEXOPOULOS P., (2009). Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department. **Sport Management International Journal**, Vol. 5, Nº 2, 43-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.4127/ch.2009.0040>.

KRAUSE, K (2013). **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para o Futebol Profissional - Análise Triangular para otimizar a promoção de jovens talentos**. Tese de Doutorado. Universidade de Estugarda, Estugarda, Alemanha.

LEAL, T. (2010). **A gestão estratégica nas políticas desportivas da administração pública local: Estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de desporto da Câmara Municipal de Silves**. Dissertação de Mestrado, não publicada, FMH - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

MENDES, J. (2012). **Avaliação do Desempenho nos Health Clubs através do Balanced Scorecard: Estudo de Caso do Holmes Place de Coimbra**. Dissertação de Mestrado, não publicada, FMH - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

MINTZBERG, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**. Fall1987, Vol. 30 Issue 1, 11-24.

MOURA, E. (2011). **Adequando praticas e modelos de gestão bem sucedidos ao programa Neptuno - Implementação do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado, não publicada, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

NEELY, A. (1999). The performance revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, vol.19, n.2, 205-228. MCB University Press.

NEVES, J. L. (1996). Pesquisa Qualitativa: Características, Usos e Possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração*. Vol.1, Nº3, 2º sem./1996. FEA-USP. São Paulo.

NICOLAU, I. (2001). *O Conceito de Estratégia*. Lisboa. ISCTE

NIVEN, P. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2ª Edição, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

NIVEN, P. (2008). *Balanced Scorecard Step by step: For Government and nonprofit agencies*. 2ª Edição, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Estados Unidos da América.

O'BOYLE, I., HASSAN, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, Nº 3, 299-314. DOI: 10.1080/16184742.2014.898677

PADOVEZE, C.L. (2007). *Controladoria Estratégica e Operacional*. Cengage Learning.

PEREIRA, P. N. (2011). *Modelo de Gestão Estratégica e de Avaliação do Desempenho de uma organização Desportiva Privada: Estudo de Caso da utilização do Balanced Scorecard no Ginásio/Health Club Infante de Sagre em Belém*. Dissertação de Mestrado, não publicada, FMH - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PINTO, F. (2008). *Balanced Scorecard Inicial* – Documentação de apoio ao curso de formação profissional realizado pela Universidade do Algarve, não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York : Free Press.

PORTER, M. (1996). What's strategy? *Harvard Business Review*. November –December.

PORTER, M. (2007). *Estratégia e vantagem competitiva*. Planeta DeAgostini (Edição Exclusiva para o jornal público)

QUIVY, R., CAMPENHOUNDT, L. (2008). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 5ª Edição. Editora Gradiva.

RIBEIRO, N. (2005). **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, não publicada, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho.

ROCHA, J (2015). **Gestão e Organização do Futsal**, material didático de apoio ao curso de treinadores de futsal nível 3 – Não publicado.

RODRIGUES, C. (2005). **A avaliação do desempenho e a gestão estratégica: Conceção de um Balanced Scorecard numa Escola pública Portuguesa**. Dissertação de Mestrado, não publicada, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

RUSSO, J. (2009). **Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições**. 5ª Ed. Lisboa: Lidel.

SANTOS, A. (2008). **Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora.

SANTOS, R. (2006). **Balanced Scorecard em Portugal – Visão Estratégia e Entusiasmo**. Lisboa. Escolar Editora.

SERRA, F. (2010). **Gestão Estratégica - Conceitos e Prática**. Lisboa. Lidel.

STEWART, S. (1999). **The Balanced Scorecard and EVA – Distinguishing the Means from the End**. Evaluation, London, ABC.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. (2002). **Estratégia Empresarial. Tendência e Desafios: Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo. Makron Books.

TRIVINÕS, A. (1987). **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo. Editora Atlas.

WELCH, J. ET WELCH, S. (2005). **Vender**. Actual Editora

YIN, R.K. (1994). **Case Study Research: Design and Methods**. 2ª Ed. Thousand Oaks. Sage Publication.

Documentos institucionais

- Regulamento de Arbitragem da FPF - Época 2014/15
- Relatório de Gestão e Atividades da FPF de 2013/14
- Normas de Instruções – Futsal – Época 2014/15
- Normas de Classificação para Árbitros e Observadores de Futsal – Época 2014/15
- Comunicado Oficial nº 33 da FPF – Época 2014/15
- Comunicado Oficial nº 53 da FPF – Época 2014/15
- Comunicado Oficial nº 75 da FPF – Época 2014/15
- Comunicado Oficial nº 76 da FPF – Época 2014/15
- Comunicado Oficial nº 87 da FPF – Época 2014/15
- Comunicado Oficial nº 163 da FPF – Época 2014/15

Sites

- FIFA - <http://www.fifa.com/>
- UEFA - <http://pt.uefa.com/>
- FPF - <http://www.fpf.pt/>
- Instituto Português do Desporto e da Juventude - <http://www.idesporto.pt/>
- Balanced Scorecard em Portugal - <http://bscportugal.blogspot.pt/>
- Balanced Scorecard Institute - <http://www.balanacedscorecard.org>
- Público - <http://www.publico.pt/noticia/futsal-so-precisou-de-15-anos-para-ser-o-desporto-de-pavilhao-mais-popular--1541628>

Anexos

Guião Entrevista

Arbitragem de Futsal

Stakeholders

- Quais são os principais **Stakeholders Internos**? Que KPI's utilizam? Qual o nível de interesse na organização (baixo ou alto) e qual o nível de influência que têm sobre a organização (pouco ou muito)? O que é que eles esperam de nós e o que é que nós esperamos deles?

Stakeholder	KPI's	Nível de Interesse	Nível de Influencia	O que esperam de nós?	O que esperamos deles?

- Quais são os principais **Stakeholders Externos**? Que KPI's utilizam? Qual o nível de interesse na organização (baixo ou alto) e qual o nível de influência que têm sobre a organização (pouco ou muito)? O que é que eles esperam de nós e o que é que nós esperamos deles?

Stakeholder	KPI's	Nível de Interesse	Nível de Influencia	O que esperam de nós?	O que esperamos deles?

SWOT

- Identifique os Pontos Fortes e Fracos da Arbitragem de Futsal a nível Nacional (plano interno).
- Identifique as Oportunidades e Ameaças da Arbitragem de Futsal a nível Nacional (plano externo).

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Plano Interno		

	Oportunidades	Ameaças
Plano Externo		

Posicionamento e Planeamento Estratégico

- Identifique a Missão, Visão e os Valores do Conselho de Arbitragem da FPF.
- Tendo por base todo o ambiente (interno e externo) da Arbitragem, quais deveriam ser os temas chaves de intervenção? O que é que a mesma deve ambicionar com eles?

Temas Chave	O que ambiciona?

- Tendo em conta as 4 perspetivas do Balanced Scorecard (clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e utilização de recursos) identifique para cada uma os seus objetivos específicos.

Objetivos Específicos			
Clientes e Stakeholders	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento	Utilização de Recursos

- A partir dos objetivos definidos anteriormente, identifique os indicadores, as iniciativas e as metas de cada um deles. (indicadores: como medir o plano; iniciativas: quais as ações necessárias de implementar; metas: que metas queremos alcançar.)

Ativo Tangível – Todo o ativo material, que pode ser tocado, da organização capaz de criar riqueza. Por exemplo: computadores, veículos, instalações, entre outros.

Ativo Intangível – Todo o ativo imaterial, que não se pode tocar, da organização que é capaz de criar riqueza. Por exemplo: conhecimento dos colaboradores, o poder que a organização tem no mercado, entre outros.

Vantagem Competitiva – É a capacidade de uma organização se destacar num produto/serviço, ou seja tornando-o único.

Cultura Organizacional – Conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, princípios e valores compartilhados por todos os membros da organização (desde a chefia até aos colaboradores).

Avaliação do Desempenho – É todo o processo de diagnóstico e análise do desempenho individual e coletivo dos membros da organização, que tem como principal objetivo a maximização da produtividade organizacional.

Balanced Scorecard – É uma metodologia de gestão estratégica que visa aplicar e monitorizar a estratégia de uma organização, ou seja é uma metodologia que implementa o processo de avaliação do desempenho.

Stakeholders – São Stakeholders da organização todos os indivíduos e organismos que direta ou indiretamente são afetados pela a sua atividade ou que influenciam o seu processo de decisão.

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. A SWOT é uma análise que pretende medir quais os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e quais as ameaças e as oportunidades (ambiente externo), da organização.

KPI – KPI's - Key Performance Indicator (indicador chave de performance). Representa a métrica quantitativa de indicação de eficiência, realização ou desempenho.

Indicadores – Os indicadores medem o nível de cumprimentos dos objetivos estratégicos, ou seja dão-nos a informação se os objetivos estão a ser ou não alcançados.

Iniciativas – As iniciativas representam a operacionalização da estratégia, isto é, são as atividades a desenvolver para alcançar os resultados esperados.

Metas – As metas podem ser quantitativas ou qualitativas, e representam os resultados que se esperam atingir com determinado objetivo.